بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك

كلية التربية

قسم الإدارة وأصول التربية

الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: العقبات والحلول

Administrative Transparency and it's Relation with Professional Empowerment Among Faculty Members at Jordanian Universities: Obstacles and Solutions

الطالبة

جمانـــــة أحمـــــد عبابنـــــة

إشراف

الأستاذ الدكتور عدنان بدري الإبراهيم..... مشرفًا ورئيسًا

الدكتورة انتصار غازي مصطفى.......... مشرفًا مشاركًا

حقل التخصص- الإدارة التربوية

الفصل الدراسي الثاني

2013 – 2012

الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: العقبات والحلول

إعداد

جمانه أحمد عبابنة

ماجستير الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك،2006

قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الفلسفة

تخصص الإدارة التربوية جامعة اليرموك، اربد، الأردن

وافق عليها

عدنان بدري الابراهيم .... رئيساً

أستاذ في الإدارة التربوية ، جامعة اليرموك

انتصار غازي مصطفى........................ مشرفا/مشارك

أستاذ مشارك في مناهج التربية الإسلامية وأساليب تدريسها ، جامعة اليرموك

صالح ناصر عليمات........................عضوا

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

محمد علي عاشور ....عضوا

أستاذ في الإدارة التربوية ، جامعة اليرموك

منيره محمود الشرمان .... عضوا

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية ، جامعة اليرموك

عاطف يوسف مقابله........................ عضوا

أستاذ في الإدارة التربوية ، جامعة عمان العربية

تاريخ المناقشة 2013/4/21م

الإهــــداء

إلى والدي رحمه الله وإلى والدتي أمدّ الله في عمرها

على طاعته... القلوب المعطاءة التي نبضت حباً وحناناً...

إلى إخواني وأخواتي... الذين منحوني العزم

والقوة...

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

الباحثة

جمانة أحمد عبابنة

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين، وأفضل الصلاة وأتم التسليم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد،

فإنه لا يسعني إلا أنْ أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي ومشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور عدنان بدري الإبراهيم والدكتورة انتصار غازي ياسين مصطفى على تفضلهما قبول الإشراف على هذه الأطروحة، وعلى ما قدّماه لي من توجيهات وإرشادات قيّمة طيلة إعدادها، فقد كانا مثالاً للتواضع والخلق الرفيع.

كما أتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور صالح عليمات، والأستاذ الدكتور محمد عاشور، والدكتورة منيرة الشرمان، والأستاذ الدكتور عاطف مقابله، لموافقتهم على مناقشة هذه الأطروحة، ومقدرةً التوجيهات والملاحظات التي ستسهم في تحسينها.

الباحثة

جمانه عبابنه

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

عبابنه، جمانه أحمد. الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: العقبات والحلول. أطروحة دكتوراة، جامعة اليرموك، 2013.

(إشراف:أ.د عدنان بدري الإبراهيم؛ مشرفًا رئيسًا والدكتورة انتصار غازي مصطفى؛ مشرفًا مشاركًا).

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، ومدى انعكاس ذلك على مستوى التمكين الوظيفي لديهم، والعقبات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في الجامعات الأردنية، والحلول المقترحة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: (جامعة اليرموك وجامعة وجامعة إربد الأهلية وجامعة جدارا)، والبالغ عددهم (1745)، وتمّ اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (385) فردًا، وتم تطوير استبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن تطبيق الشفافية الإدارية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة تقدير متوسطة في جميع أبعادها.
2. أن التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء في بُعدي (الإستقلالية في الأداء) و(المكانة) بدرجة تقدير مرتفعة. بينما جاء في بُعدي (النمو المهني) و(صنع القرار) بدرجة تقدير متوسطة. في حين حصلت أبعاد التمكين الوظيفي ككل على درجة تقدير متوسطة.

3. وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيًا بين درجة تطبيق الشفافية الإدارية ومستوى التمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

4. إن أبرز العقبات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية هي: المحسوبية والواسطة والتحيّز في الإختيار والتوظيف والتعيين، وضعف الرقابة والمساءلة وقانون مكافحة الفساد، والروتين الإداري وتعقيد الإجراءات والفساد الإداري.

وفي ضوء نتائج الدراسة؛ قدّمت الباحثة عدداً من التوصيات من بينها: تفعيل تطبيق الشفافية الإدارية بالجامعات الأردنية، وزيادة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في بُعدي (الإستقلالية في الأداء) و(المكانة)، وتفعيل المساءلة وإعطاء صلاحيات أكبر للجهات الرقابية ومكاتب التفتيش، وتطبيق مبدأ الجدارة وعدم التحيّز في الإختيار والتوظيف والترقيات، والبعد عن المحسوبية والواسطة.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية، التمكين الوظيفي، أعضاء هيئة التدريس.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

تواجه الجامعات العربية في العصر الحالي عدة تحديات، نشأت عن التغيرات العالمية التي تمثلت في الثورة المعرفية والثقافية والتكنولوجية، فلم يعد دورها مقتصرًا على تحقيق الأهداف التقليدية والمتمثلة في البحث عن المعرفة وتأصيلها ونشرها بل أصبحت مسؤولة أيضًا عن تحقيق التنمية السياسية والإقتصادية والإجتماعية للمجتمع من خلال البحث في مشكلاته وإيجاد الحلول المناسبة لها.

فالتعليم الجامعي يُعد من الركائز الأساسية التي تُسهم في تكوين الفرد والمجتمع، وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل معاً، وبما أنّ الجامعات تعمل في بيئات سريعة التغير؛ فإنّ بقاءها ونجاحها يتوقف على استجابتها الفعالة للعديد من القوى والمتغيرات؛ منها: متغير المعلومات أو كما يُطلق عليه الثورة المعلوماتية؛ فأصبحت الدول التي تمسك بناصية هذه الثورة هي الدول ذات معدلات التقدم، وقد جاء من أهم توصيات مؤتمر التعليم العالي في العالم الإسلامي: تحديات وآفاق التركيز على إعداد القيادة الإدارية المرنة القادرة على تطوير وتطبيق الإستراتيجيات مهنياً، مع ضرورة تشريع قوانين تُكرّس الشفافية في عمليات التعيين والترقية من أجل ضمان العدالة والجودة والموضوعية (المعهد العالمي لوحدة الأمة الإسلامية ومكتب التعاون الدولي والتبادل، 2008).

فالشفافية تعزز الطابع الأخلاقي للمنظمات بطريقتين: الأولى: أنها تحمل المنظمات للمساءلة عن أعمالها وسياساتها. والثانية: أنها تحترم استقلالية التفكير، وقدرة الأفراد الذين

يستحقون الحصول على المعلومات التي قد تؤثر على موقفهم في الحياة. فالشفافية مطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية لميثاق عمل مؤسسي؛ لما تؤدي إليه من الثقة، وكذا المساعدة على اكتشاف الفساد (Rawlins, 2007).

ويرى كلاً من مونتجوي (Mountjoy, 2001) ودريسدال (Drysdal, 2005) أنّ تمكين أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات من خلال إتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في صنع القرار، ومنحهم الاستقلالية والحرية في أداء أدوارهم المتعددة وتهيئة العوامل المساعدة لتنمية كفاءتهم الذاتية ورفع مستوى نموهم المهني كان له دور بارز في رفع مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي رفع مستوى أداء المهام التي يقومون بها، والاحتفاظ بهم. وقد أكد كلًا من النصير (2008) وغنيم (2007) والسعود (2001) على أثر انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس على فاعليتهم وإنتاجيتهم التدريسية والبحثية، حيث أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس كلما ارتفع مستوى الأداء والتميز في إنجاز كل ما يكلفوا به من مهام.

فالجامعة مؤسسة اجتماعية ذات أهداف علمية وعملية قيادية، فهي مؤسسة اجتماعية ترتبط بالدولة ارتباطاً مركزياً يوفر لها شخصية معنوية، واستقلالاً نسبياً في الأمور المالية والإدارية والعملية، وتعمل بنظام مفتوح، وتطبق النهج الديمقراطي في صنع واتخاذ القرار، وتتبع الأسلوب العلمي في التنظيم، وتراعي التخصص الوظيفي، وتعالج مشكلاتها ومشكلات المجتمع بأسلوب علمي تستند فيه إلى الخبرات المتوفرة لديها وفي بيئتها (العمري، 2002)، وتعتمد التوقعات حول الشفافية من قبل أصحاب المصلحة ودرجة الشفافية المطلوبة على: بنية الأهداف، والاهتمامات، والدوافع، والشروط التشغيلية، والتي تكون في حالة الجامعات مرتبطة –

بشكل رئيس- بوضوح المعلومات حول الإجراءات الداخلية، واللوائح، وحول الوصول إلى المعلومات ومن يستلزم على أصحاب المصلحة مخاطبته لحل المشكلات الملموسة (Pobol, 2008).

ونظراً لأهمية تمكين أعضاء الهيئة التدريسية في تحسين مستوى أدائهم وكفاءتهم ورضاهم الوظيفي أصبح ينظر إليه على أنه أمر جوهري خاصة بعد ان أثبت فاعليته في مؤسسات إدارة الأعمال مثل الشركات والبنوك (Mountjoy, 2001). وفي ضوء ما سبق سعت الدراسة الحالية إلى تعرف العلاقة بين الإدارة بالشفافية ومستوى التمكين الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكل من جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة إربد الأهلية، وجامعة جدارا، ودرجة الارتباط بينهما من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تلعب الجامعات دورًا كبيرًا في ترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة التي تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة المتطورة التي يجب على جميع المنظمات الإدارية الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة تحاول معالجة العديد من المشاكل الإدارية كالغموض في القوانين واللوائح المعمول بها ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من اجل مكافحة الفساد الإداري.

فالنزاهة والشفافية مبدآن يتسقان تماماً مع جوهر الممارسات الأكاديمية، فمحافظة مؤسسات التعليم العالي على نزاهتها المؤسسية من الأهمية بمكان؛ لذا يتحتم عليها أنْ تكون أكثر شفافية، وأنْ تقدم معلوماتها بحرية ودقة ووضوح؛ حتى تستعيد تلك المؤسسات ثقة المتعاملين بها؛ وإنْ كانت هذه الممارسات صعبة التنفيذ ضمن النظام التنافسي للتعليم العالي وتكاليفه المرتفعة. وفي ضوء هذه الأهمية، وما أظهرته كثير من الدراسات كدراسة (الشمري، 2009)،

فقد تولد لدى الباحثة الرغبة في معرفة إمكانية إدارة الجامعات الأردنية من أخذ مفهوم الإدارة بالشفافية كمنهج مكون من الأبعاد التالية: الشفافية المطلقة، المشاركة، المعلومات، المساءلة، وذلك بالكشف عن درجة ممارسة الإدارة بالشفافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة إربد الأهلية، وجامعة جدارا، ومدى انعكاس ذلك على مستوى التمكين الوظيفي لديهم بجامعاتهم.

حاولت الباحثة في دراستها الإجابة عن الأسئلة الآتية:

س1. ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

س2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة تطبيق الشفافية الإدارية تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، الخبرة، نوع الجامعة، الرتبة الأكاديمية؟

س3.ما درجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

س4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة التمكين الوظيفي تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، الخبرة، نوع الجامعة، الرتبة الأكاديمية؟

س5.هل هناك علاقة ارتباطية عند مستوى ($\alpha= 0.05$) بين درجة تطبيق الشفافية الإدارية ومستوى التمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

س6. ما العقبات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية من وجهة أعضاء هيئة التدريس فيها؟

س7. ما الحلول المقترحة لتطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية من وجهة أعضاء هيئة التدريس فيها؟

أهداف الدراسة:

سعت الباحثة في هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الشفافية الإدارية من وجهة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، والكشف عن درجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وعن العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي في الجامعات الأردنية من وجهة أعضاء هيئة التدريس. وهل هناك فروق في تحديد درجة تطبيق الشفافية الإدارية بأبعادها: (الشفافية المطلقة، المشاركة، المعلومات، المساءلة) تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، الخبرة، نوع الجامعة، الرتبة الأكاديمية، وأيضًا هل هناك فروق في تحديد درجة التمكين الوظيفي بأبعادها: (صنع القرار، النمو المهني، المكانة، الاستقلالية في الأداء) تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، الخبرة، نوع الجامعة، الرتبة الأكاديمية. كما سعت الدراسة أيضاً إلى الكشف عن العقبات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية من وجهة أعضاء هيئة التدريس، واقتراح الحلول لتجاوز تلك العقبات.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً رئيساً يعتبر من أحد وسائل تحقيق الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد؛ ألا وهو إقرار مبدأ الوضوح والشفافية

وتعزيزه داخل مؤسسات الدولة. وتبرز أيضاً أهمية الدراسة الحالية من خلال زيادة الاهتمام بالشفافية وخاصة للجامعات في الوقت الحالي وذلك كون الجامعات ذات موارد محدودة؛ مما يتطلب حرصاً أكبر عليها، وترشيداً أكثر في استخدامها أو إنفاقها. وكون موارد الجامعات هي في النهاية ملكاً للجميع؛ وليست ملكية خاصة. وتتضح أهمية الدراسة أيضاً من خلال حرص الجامعات على تحقيق مبدأ الشفافية حيث يساهم تطبيقه في تعميق ممارسة الشورى والمشاركة في المجتمع.

كما تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال تركيزها على جانبين هما: الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي في الجامعات، كما تنبع أهمية هذه الدراسة بما أضافته للأدب النظري حول الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي في الجامعات. وتوفر نتائج الدراسة الحالية معلومات تساعد على تطبيق الشفافية في الجامعات وبالتالي زيادة التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة.

حدود الدراسة:

تتحدد الدارسة الحالية في:

- الحدود **البشرية:** جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية موضوع الدراسة، وتحدد النتائج في ضوء استجاباتهم على أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.
- **الحدود المكانية:** جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة إربد الاهلية، وجامعة جدارا، وجميعها في المملكة الأردنية الهاشمية.
- **الحدود الزمنية:** الفصل الأول من العام الدراسي 2013/2012م.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

الشفافية الإدارية Transparency Management: مجموعة السلوكيات والأداءات والآليات الدالة على الشفافية الإدارية، والتي تقوم بها إدارة الوزارة تجاه الموظفين، والتي تتضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة، ووضوح الأداء والتقييم وعدالته، ونشر المعلومات والبيانات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها، وتبسيط الإجراءات وآليات العمل ووضوحها، وسهولة الاتصال بكافة الاتجاهات، وموضوعية اتخاذ القرارات، وامتلاك نظام واضح للمساءلة ومكافحة الفساد (الطشة، 2007).

وتعرف إجرائياً بأنها: إلتزام مؤسسات التعليم العالي (الجامعات الأردنية) بإتاحة كافة المعلومات المصرح بنشرها لجميع أصحاب المصلحة (أعضاء هيئة التدريس) بدقة فائقة، وفي الوقت الملائم، وبوضوح شديد، وبأقل قدر من السرية، وبما يضمن مشاركتهم، ويسمح لهم بالحصول على تلك المعلومات التي تضمن مصالحهم بما يساعد على المساءلة واكتشاف الأخطاء.

التمكين الوظيفي Job Empowerment: إعطاء المسؤولية والسلطة للأفراد في وضع الأهداف الخاصة بعملهم وصنع القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم (العمري، 2006).

ويعرف إجرائياً بأنه: منح سلطات لأعضاء هيئة التدريس كمشاركتهم في صنع القرارات، والحرية والإستقلالية في العمل، والمقدرة على التأثير في نواتج العمل، والإحساس بالتقدير والمكانة المهنية، والفعالية الذاتية، والنمو المهني.

أعضاء هيئة التدريس: يُقصد بهم جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية (جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة إربد الاهلية، وجامعة جدارا)، ممن هم برتبة أستاذ، أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل جزأين هما الأدب النظري، والدراسات السابقة.

أولاً: الأدب النظري:

حيث يتناول الأدب النظري مفهوم الشفافية الإدارية، وأهميتها، وأسسها ومبادئها، ومفهوم التمكين الوظيفي، وأهميته وفوائده، أما الجزء الثاني فيتناول الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

لقد شهد العالم مع مطلع الألفية الثالثة تحولات في شتى المجالات (الإقتصادية، الإدارية، التكنولوجية)، وأصبح لزاماً على الدول والمنظمات أنْ تسعى جاهدة لمواجهة تلك التحديات سواء كانت تغيرات عالمية أم محلية، ومن الطبيعي أنْ تتأثر المملكة الأردنية الهاشمية ومؤسساتها بهذه التغيرات والإتجاهات الحديثة إذا أرادت أنْ تأخذ بسبيل التقدم والتنمية.

تعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يتوجب على الإدارات الواعية الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية –خاصة–، إضافة إلى إسهامها في تنمية وتطوير المؤسسات والوصول بها إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة؛ زيادة على أنّ التنمية الإدارية الناجحة وتوافر مستوياتها الملائمة، إضافة إلى ضرورة إحداث التطوير التنظيمي، كلاهما يُعد من الشروط المسبقة لنجاح تلك الشفافية في أجهزة الإدارة العامة، وهي بدورها مع الهندرة الإدارية كلاهما من المفاهيم الضرورية الواجب توفرها في أجهزة الإدارة العامة لكي تنجح عملية الشفافية الإدارية (اللوزي، 2002).

اشتقاقاً: ما يمكن الرؤية من خلاله، أو ما لا يمنع الرؤية، وما لا يحجب أو يستر أو يمنع؛ مثل الزجاج، ويضاده لفظ المعتم (Opaque) (الراشدي، 2007).

واعتبر كلاً من الطراونة والعضايلة (2010) الشفافية فلسفة ومنهاج عمل يقوم على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في مختلف النشاطات ومجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل الجهاز الحكومي وبين الأجهزة الحكومية وجمهور المواطنين بما لا يتعارض مع المصلحة العامة العليا.

ويمكن أن تستخلص الباحثة من هذه التعريفات أنّ الشفافية تتضمن وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها البعض وموضوعيتها، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع، وتوفير مناخ صحي يسوده الثقة، وتمكين المعنيين في الخدمة التي تقدمها المؤسسة من تحمل مسؤولياتهم في إدارة المؤسسة.

أهمية الشفافية الإدارية ومتطلباتها:

تُعد الشفافية منهاج عمل وحياة مستمرة لإدارة الأحداث اليومية وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية في أركان العمل المؤسسي. والشفافية كمبدأ إداري في المؤسسات تمتد لتشمل بعض الممارسات التي تصب في مجال اتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية والهياكل التنظيمية والتعليمات والاتصال والعلاقات والتطوير الإداري والتمكين الوظيفي.

إنّ قيمة الشفافية تشير إلى المبادئ والإعتقادات التي تؤدي إلى اتباع منهج عمل يرتكز على الوضوح والمكاشفة في عمل الوزارات وسياستها، وما تقدمه من برامج وخدمات وفق معايير وتشريعات واضحة ومعلنة (الحوامدة والتويجر، 2005).

وتكمن أهمية الشفافية فيما يلي:

1. تُساعد على المشاركة بفعالية لتطوير كافة نواحي الخدمة المدنية، وللمساهمة في بناء الاعتماد على الذات بتحقيق نوعية أداء أفضل في القطاع العام من خلال التركيز على الجودة وزيادة إنتاجية العمل (عليان وجرار، 1997).
2. المساعدة في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة؛ وذلك أنّ عدم المراجعة الدورية للقوانين والأنظمة بشكل واضح وبشكل يواكب المستجدات في بيئات الأعمال يترتب عليه اتخاذ قرارات إدارية سريعة وغير سليمة، ولا تستند إلى المراجعة العلمية؛ الأمر الذي يعرقل عمليات التنمية الإدارية؛ فلا بُدّ من وجود الشفافية داخل المؤسسات الإدارية (اللوزي، 2002). ويشير السبيعي (2010) إلى أنّ الشفافية تعمل على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتسمح بتوعية المواطنين وإطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتحقق العدالة في تقييم أداء العاملين والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح، إضافة إلى كونها آلية لتحقيق المساءلة.
3. جذب الاستثمارات الأجنبية، والمحافظة على الاشتثمارات الوطنية، من خلال وجود التشريعات الواضحة، أما غياب الشفافية فيعتبر إحدى المشكلات التي تواجه المستثمرين في مختلف الدول، الأمر الذي يؤدي إلى الاجتهاد في التفسير من قبل المسؤولين التنفيذيين بما يؤدي إلى إعاقة العمل والتأخير في إنجاز المعاملات (الخرابشة، 1997).
4. تحقيق المصلحة العامة ومحاربة الفساد بكافة أشكاله وصوره؛ فشفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل يساعد في منع الانحراف، ويحد من إمكانية اختراقها أو

تفسيرها بعيداً عن اعتبارات المصلحة العامة؛ الأمر الذي يُمكِّن من زيادة الكفاية وفعالية الأداء، ويحقق النزاهة للموظف، ويساعد في الابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة (الخرابشة، 1997).

5. إغلاق الأبواب أمام الروتين (البيروقراطية)؛ فالشفافية في القوانين والأنظمة تساعد في إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية؛ كالتواقيع، والتصديقات، وتبسيط الإجراءات، والتوسع في اللامركزية، مع وضوح خطوط السلطة، وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية، وبالتالي فإنّ وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة العامة (المصداقية) لكل فئات المجتمع والحفاظ عليها (الخرابشة، 1997).

6. تنمية الخصخصة؛ وذلك أنّ الخصخصة تتطلب أعمالاً كثيرة وعقوداً واتفاقيات لتقديم الخدمات الفنية والمالية والاستشارات، وكل ذلك وفقاً للأنظمة والقوانين المعمول بها، ونتيجة لكثرة هذه الأعمال فإنه لا بُدّ من توافر الشفافية فيها وفي كل خطوة من خطواتها (اللوزي، 2002).

7. تُعتبر أساساً للرقابة الشعبية على قرارات الإدارة، وأساساً للرقابة الداخلية والخارجية (الطوخي، 2002).

8. تأتي الإدارة بالشفافية كأحد أهم أركان مقومات ومحاور نجاح التنمية المستدامة، لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة فتؤدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي وبالتالي المصداقىة الإفصاح الوضوح المشاركة الشفافىة تمكن شركاء

التنمية (الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والمواطنين) من الوصول إلى الأهداف ودفع حركة التقدم والنهوض بالمجتمع (الطوخي، 2009).

9. تعمل على تطوير وظائف الوحدات الإدارية من وحدات إدارية متخصصة، إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل وأوضح وأكثر شفافية، لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية (اللوزي، 2002)، مما يؤدي إلى ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج، حيث يكون أداء الأعمال جماعياً (الراشدي، 2007).

10. إنّ الشفافية مطلوبة في المنظمات الإدارية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة وبين القيادات والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها مما يقلل من روح الانتماء لها. لذا فالمكاشفة وإيضاح المعلومات بين القيادات العاملة يعزز دور الولاء لدى العاملين ويزيد من إنتاجيتهم حين يعرفون كل شي عنها باعتبار أنهم جزء من هذه المنظمة (الراشدي، 2007).

11. تُسهم الشفافية الإدارية في نجاح خطط التطوير والتغيير حيث يواجه قادة المنظمات العديد من التحديات التي تقاوم مسعاهم في إحداث التغيير المنشود. ولضمان مشاركة العاملين ينبغي إقناعهم بمضامين التغيير ودواعيه، ولهذا فإن الإدارة التي تتبنى مبدأ الشفافية الإدارية وتعلن عن سياساتها وخططها تكون بذلك قد قلصت من الطاقات السلبية التي يبذلها العاملون في مقاومة التغيير وحولتها إلى نواتج إيجابية (عمايرة، 2008).

12. تُعزز الشفافية الإدارية الرقابة الذاتية حيث يتمتع الأفراد العاملون في التنظيمات الإدارية المطبقة لمفهوم الشفافية الإدارية باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، فكل شي واضح لدى العاملين ولديهم من الصلاحيات ما يكفي لاتخاذ القرارات الخاصة بنطاق عملهم ضمن قواعد العمل وأنظمته، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة (هوفماستر، 2001).

13. الشفافية الإدارية وسياسة الانفتاح على العاملين والمشاركة وتوافر المعلومة تجعل العاملين أكثر إيماناً بقدرتهم على التأثير في نتائج الأعمال، ويتحول اهتمامهم من التركيز على تحقيق حاجات الأمان والتقدير الذاتي إلى الاهتمام بالأداء والإنتاج (أبو بكر، 2001).

وهناك العديد من المتطلبات التي ينبغي التركيز عليها لتعزيز الشفافية الإدارية في العمل المؤسسي، وفيما يلي بعض المتطلبات الواجب توافرها لضمان تطبيقها في الجامعات:

1. تهيئة بيئة عمل صحية تقوم على ثلاثة محاور هي إرضاء العاملين، والمتابعة الموضوعية، وبث روح الجماعة. فلا شك أنّ الموظف الذي يتحقق له الرضا الوظيفي سيكون أكثر حرصاً من غيره على الالتزام بالممارسات الإدارية السليمة، والابتعاد عن الممارسات الفاسدة، كما أن المتابعة المستمرة لأداء العاملين في المراحل المختلفة تساعد على اكتشاف الانحرافات أولاً بأول قبل تفاقمها، وكذلك التزام العاملين داخل المؤسسة بروح الجماعة والعمل معاً كفريق واحد يكون من الصعب معه انتشار الفساد فيما بينهم (القريوتي، 2009).

2. ضرورة وجود وسيلة عملية، وليس وجود نص قانوني مجرد يكون أداة في أيدي المديرين، بحيث توفر تدابير محددة من شأنها التحقق من أداء المؤسسات لوظائفها، والتعرف على مكامن النقص بالنسبة لإجراءات معينة، فالمنطق الأساسي هو دراسة الإجراءات داخل المؤسسات، وغرس المفاهيم، ومراقبة التنفيذ، والسلوكيات المختلفة، ووضع المعايير واكتشاف الانحرافات والتحقق منها، ومحاكمة ومعاقبة المسئولين عنها، بهذا يتحقق المنهج الشامل لتطبيق الشفافية الإدارية (برتوك، 2001).

3. التعامل بسياسة الدوران الوظيفي، بحيث لا يستمر الموظف وبخاصة كبار الموظفين في الموقع الواحد لمدة طويلة، لأن ذلك يؤدي إلى الروتين والتعامل مع الموقع كحق مكتسب، ولعل تدوير الموظفين هو نوع من التدريب وتكامل المعلومات (العموش، 2001).

4. تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين، ويندرج ضمن ذلك نشر المعلومات والبيانات وتوفير الأدلة عن إجراءات عمل المؤسسة، واختصار الإجراءات غير الضرورية ما أمكن ذلك (العضايلة، 2001).

5. تنمية القيم الدينية والتركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد وذلك لأن معظم حالات الفساد تتم بسرية وبطرق عالية المهارة فيكون من الصعب وضع تشريعات وقوانين تقضي على أنماط الفساد بصورة تامة في ظل هذه السرية واستغلال التقدم التقني في تغطية الفساد. ويقوم جوهر تلك القيم على فرض رقابة ذاتية على الفرد في كل أعماله (القريوتي، 2009).

6. لا تقتضي الإدارة بالشفافية من العاملين الامتناع واجتناب المخالفات فحسب، ولكن أيضاً الالتزام بالإبلاغ عن مخالفات الغير إن حدثت، فيجب الإبلاغ عن أي انحرافات أو مخالفات للقانون أو إهدار المال العام أو عدم الاستخدام الأمثل للموارد (السكارنة، 2009).

7. نشر الوعي لدى المواطنين في مجال توفر الشفافية في مختلف مناحي الحياة، وذلك من خلال تشجيع وإجراء البحوث العلمية، وتأمين الخبرات والمعلومات والتعاون مع المنظمات وواضعي السياسات لتطبيق التشريعات المتعلقة بمكافحة الفساد (العضايلة، 2001).

8. ضرورة تنظيم دورات تأهيلية للموظفين في كافة الجهات للتعريف بأهمية الشفافية وماهيتها والعمل على تطبيقها، وتبني خلق ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح والإفصاح وحرية التعبير (جاسم، 2009).

9. برامج تثقيفية للعاملين الجدد: ويكون ذلك من خلال العمل على توعيتهم وزيادة إلمامهم المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية، وإعطاء صورة واضحة عن المنظمة، وأهدافها، وأنشطتها، وبرامجها، ومستوياتها الإدارية، وهيكلها التنظيمي، والأدلة التنظيمية (أبو طه، 1997).

10. اتخاذ الإجراءات ذات العلاقة باختيار أو تعيين الموظفين أو ترفيعهم أو تدريبهم أو مكافآتهم أو تقييم أدائهم، أو نقلهم أو انتدابهم أو بأي من الأمور المتعلقة بأعمالهم بشفافية ونزاهة مطلقة، وبمنأى عن أية اعتبارات ذات صلة بالقرابة والصداقة.

والامتناع نهائياً، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، عن القيام بأي معاملة تفضيلية لأي شخص من خلال الواسطة والمحسوبية (السكارنة، 2009).

11. تتطلب القيادة الشفافة تبني المدير نمطاً من الانفتاح والوضوح في تعامله مع الآخرين وذلك بمشاركة المعلومات اللازمة في صنع القرارات، وتشجيع الآخرين في طرح مداخلاتهم، مع الإفصاح عن قيمه ودوافعه وعواطفه الذاتية التي تمكن التابعين من تقييم تصرفاته المهنية والأخلاقية بدقة عن طريق خلق مستويات عالية من الانفتاح أو الشفافية والذي ينتج عنه درجة عالية من الثقة المتبادلة بين الطرفين (Norman et al, 2001).

وترى الباحثة أنّ المتطلبات سابقة الذكر هي أكثر المتطلبات أهمية وموائمةً لتعزيز وترسيخ الشفافية الإدارية في المؤسسات الجامعية، دون إغفال أنّ الشفافية الإدارية أضحت متطلباً رئيساً وقيمة جوهرية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بقيمنا ومفاهيمنا التربوية والسياسية والأخلاقية والديمقراطية والتاريخية والدينية وليست حكراً على جماعة وطنية دون أخرى وعلى تنظيم سياسي دون سواه وعلى قطاع معين دون الأخر.

مبادئ الشفافية ومستوياتها:

أضحى مبدأ الشفافية والمشاركة الإدارية في البلاد الحرة المتقدمة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها كافة الأنظمة، وأصبحت السرية مجرد استثناء محدود ومحصور وموقوت وقابل للجدل والانتقاص يوماً بعد يوم لصالح الشفافية كمبدأ عام، ذلك المبدأ الذي يجب أنْ يحكم ويسود كافة أنشطة ووظائف وأعمال المنظمات وأجهزتها الإدارية، باعتبار أنّ الشفافية أحد الشروط والمقومات الأساسية للتنمية الشاملة والمستدامة في كافة المجالات التنموية، وبمعنى آخر فهي

أحد أهم الشروط للحكم الجيد، وتتمثل مبادئ الشفافية كما وردت لدى الطوخي (2002) في الآتي:

1. الوضوح الإداري: ينبغي أنْ تكشف المنظمة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية، بحيث يكون نشاط الإدارة واضحاً كالشمس من خلال توضيح أسباب القرارات الإدارية وهو ما يتحقق بالتزام الإدارة بالإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات، وذلك عند ممارسة كافة أنشطتها التي تتعلق بمصلحة وشئون العاملين بالمنظمة كقرارات التعيين والترقية والنقل والندب ومنح المكافآت والحوافز... الخ.
2. أجور الكفاية المعيشية للعاملين: العامل يكتفي بأجره المحصل من أدائه لواجبه دون الانتظار لتحصيل رشوة، وهو ما يقتضي أنْ يكون الأجر ممثلاً للحد الأدنى وكافياً لمواجهة أعباء المعيشة.
3. المعلومات لجميع العاملين: لذلك ينبغي أنْ يعلم كل فرد الهدف العام للمنظمة وكذا كافة الأهداف الفرعية، ويفهم كل فرد دوره في تحديد وتحقيق تلك الأهداف وتطويرها. هذا وتشمل المعلومات التي يجب أنْ يعرفها العاملين ليس فقط ما يحتاجونه لأداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية، ولكن أيضاً ما يوضح الموقف والصورة الكلية لإدارتهم ووحداتهم والمنظمة في مجموعها.
4. المحاسبة لجميع العاملين: يجب أنْ تُمحى الأمية الرقمية من المنظمة، وأنْ يفهم الجميع النواحي المالية، وأنْ يتكلم الجميع بلغة الأرقام؛ ولذلك فإنّ المحاسبة ليست حكراً على المحاسبين، ولا تقتصر قراءة الأرقام وتحليلها على المختصين بل لابد أنْ

يفهم جميع العاملين لغة الأرقام، وأنْ يكون لهم رأي في تحسين الأداء ودفع النتائج إلى الأمام.

5. تمكين العاملين من اتخاذ القرارات: وهو ما يعني المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظمتهم عن طريق المشاركة في حل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات، إذ يؤدي التمكين إلى التفكير الإبداعي من جانب العاملين والتصرف في المواقف وتحمل المسئولية والرقابة على النتائج.

6. الشفافية المالية للموظف: والغاية من ذلك هي وضوح المركز المالي للموظف –إقرار الذمة المالية– لإمكانية متابعة نشاطه والتأكد من خلو صفحته من الرشوة.

7. الرقابة من الجميع وعلى الجميع: ومقتضى ذلك أنه إذا كان للرؤساء متابعة ورقابة على المرؤوسين، فإنّ للمرؤوسين الحق أيضًا في رقابة مشروعية أعمال الرؤساء، وهو ما يقتضي وجود نظام رقابي متبادل، وتقييم للأداء مزدوج. فالرئيس يُقيّم مرؤوسيه والمرؤوس يُقيّم رؤساؤه.

8. مسؤولية الجميع: ويقتضي ذلك تقرير المسؤولية الجماعية لفرق العمل، إلى جوار المسؤولية الفردية، مما يجعل جميع العاملين حريصين على تحقيق الأهداف المخططة واحترام المشروعية الإجرائية والقانونية.

9. حق الغير في معرفة ما يدور في المنظمات العامة: يشكل مبدأ الحق في المعرفة أحد المحاور الرئيسية للشفافية. ومقتضاه أنّ الحق في اقتراب عامة الناس من معلومات المنظمات وسياستها ومركز صنع القرار تقرره الكثير من تشريعات الدول المتقدمة

ويقتضي الحق في الإطلاع على الوثائق والمستندات، والتدفق الحر للمعلومات في جميع الاتجاهات.

ينبغي توضيح وتحديد مجالات عمل الشفافية الإدارية، بشكل يسهل تنفيذها لأهدافها، ولا بُدّ البحث في هذه المجالات، والتي تتمثل في المستويات التالية: (عليان وجرار، 1997).

1. **المستوى الذاتي:** وفي هذا المستوى فإنّ شفافية الإجراءات الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد التالية:

أ. تنظيم برامج توعية للموظف والمواطن حول طبيعة ومهام الدائرة، والواجبات التي ينبغي على الموظف والمواطن القيام بها.

ب. تثبيت جميع مراحل انجاز المعاملات على جميع النماذج اللازمة لذلك.

ج. يجب أنْ يكون اختيار العاملين مبنياً على أسس ومعايير علمية بعيدة عن الواسطة والمحسوبية.

د. اعتماد الكفاءة في التعيينات والترقيات على أنْ تخضع للمراجعة والرقابة وتلتزم بالشفافية.

ه. تشجيع وإلزام الأفراد بضرورة العمل كفريق.

و. تأكيد مبدأ وأدوات المساءلة.

ز. تقييم الأداء يشمل جميع المستويات الإدارية.

ح. تصويب عملية علنية تقييم الأداء.

2. **المستوى الشمولي:** وفي هذا المستوى فإنّ الشفافية الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد التالية:

أ. التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة القانون.

ب. تنظيم لقاء دوري منتظم للأجهزة المركزية المعنية بالإدارة والرقابة على أنْ يتميز بسيادة روح المشاركة والحوار، والبعد عن فلسفة التوجيه المباشر، وعرض أعماله ونتائجه على الجمهور، وتحديد آليات التنسيق والمتابعة.

ج. إنشاء وتطوير مراكز المعلومات ووثائق تشريعات الدولة بقطاعيها العام والخاص، ووضع موجوداته في متناول الجميع.

د. تفعيل دور هيئات الخدمة المدنية، والرقابة والمحاسبة، والإدارات المالية، والموازنة والمشتريات، والعدل والأمن في تقييم أداء القيادات الإدارية العليا ضمن برنامج متفق عليه تلتزم به جميع الهيئات والمؤسسات المختلفة.

ه. إجراء اللقاءات بصورة مستمرة ومنتظمة بين الأجهزة المركزية في الإدارة العامة، وأجهزة الرقابة، لقاءات يتوفر فيها الحد الأعلى من الشفافية، وذلك لتسهيل عمل هذه الوحدات والابتعاد عن المخالفات والفساد الإداري بأشكاله.

أنواع الشفافية الإدارية:

من خلال الاطلاع على أدبيات الشفافية وما يتعلق بها فقد تمّ تقسيم الشفافية حسب هيكلية المنظمة إلى الشفافية الداخلية والشفافية الخارجية:

1. **الشفافية الخارجية:** ترتبط في مؤسسات التعليم العالي بشكل أساسي بالمجتمع الخارجي من أفراد وجماعات ومؤسسات، وما تقدمه من خدمه تلبي احتياجاتهم. حيث ينبغي أنْ تعمل الجامعات على تمكين المواطنين من أداء أدوارهم وتحمل مسئولياتهم نحو الجامعة، وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الجامعة والخدمات

التي تقدمها وما تواجه من عقبات وإخفاقات في أدائها وتقبل النقد الايجابي وتصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من هذا المجتمع. وأن تنتهج إدارة الجامعات النهج الديمقراطي في التعامل مع القضايا والمشكلات المختلفة من خلال طرحها للمناقشة وتوفير أكبر قدر من المعلومات للمجتمع الخارجي بإتباع أساليب اتصال متنوعة توفر من خلالها البيانات والمعلومات المتعلقة في الجامعة وبالتالي يصبح كل شي فيها واضح مما يعزز الثقة والمصداقية لدى المجتمع الخارجي، حيث أنّ شعور هذا المجتمع بأنه شريك في العمل الجامعي يدفعه لدعم الجامعات ومساندتها في تأدية واجباتها (Henriques, 2007).

2. **الشفافية الداخلية:** وهي تتعلق بسلوكيات الإدارة والقضايا الدستورية التي تتضمن حقوق الأفراد العاملين في المؤسسة. ويتمثل ذلك بدرجة الثقة والتمكين والمشاركة في العمليات المختلفة. وتتضمن الشفافية الداخلية في مؤسسات التعليم العالي جملة العلاقات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية والتي تحدث داخل المؤسسات، من توفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية ويتضمن المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد من خلال التمكين الحقيقي وليس التمكين الزائف للقيام بمسئولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل. والمؤسسات التي تتصف بالشفافية الداخلية تتواصل بشكل مستمر مع كافة أفرادها ولا تتعامل معهم بسرية وتشركهم في صناعة القرارات ورسم السياسات وتراعي الإدارة فيها اللامركزية والمرونة اللازمة من خلال تبني مبدأ الديمقراطية والتعامل بنزاهة على المستويات كافة. وتعتمد الشفافية الداخلية على تقنية المؤسسة التي تعتمد على نظام المعلومات والإتصال

الذي يضمن التدفق الحر للمعلومات الضرورية لقيام العاملين بمسئولياتهم، والذي بدوره يعكس مستوى عالٍ من الثقة. وكلا الشقين البيئة الداخلية والخارجية لا يمكن فصلهما، فكلاهما مكمل للآخر، فالشفافية الداخلية تُعنى بالبيئة الداخلية للمؤسسة، والشفافية الخارجية تُعنى بالبيئة الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة (أبوكريم، 2005).

المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية:

هناك مشكلات تعيق تحقيق جهود الشفافية الإدارية، وهذه المشكلات تتمثل في:

1. إنّ الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات، يشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية، لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة (اللوزي، 2002).
2. يمكن أنْ تتعرض الشفافية لبعض التجاوزات والخروقات من قبل البعض من خلال الإفصاح غير الدقيق أو غير السليم عن المعلومات والبيانات أو استغلال المعلومات من قبل المستخدم لها أو من يقوم بالإفصاح عنها لتحقيق أهدافه الخاصة في حال تعارضت مع أهداف المنظمة (Fung, et al, 2007).
3. الصعوبة في تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها تعتبر من أهم معوقات الشفافية الإدارية، فهي تحتاج إلى وضوح وموضوعية، وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب جداً وضع أولويات للتنفيذ، الأمر الذي يسبب إعاقة للشفافية الإدارية.
4. إنّ الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، تؤدي إلى بعثرة الجهود وضياع التنسيق بين أجهزة الإدارة (اللوزي، 2002).

5. الموروثات السلبية من الأنظمة السابقة والتي تتطلب معالجة لمدى طويل قبل البدء بالنهوض بالمجتمع ومؤسساته (الشيخ، 1997).
6. إساءة تفسير المعلومات من قبل مستخدميها والذي قد يعود إلى التحيز المقصود؛ إلا أنّ أجواء الديمقراطية وإمكانات المكاشفة والمساءلة كفيلة بمعالجة مثل هذه التجاوزات ضمن إطار النظام القانوني والقضائي (الشمري، 2002).

طرق تحسين الشفافية الإدارية في المؤسسات الأكاديمية:

أشار أبو كريم (2005) إلى ضرورة توافر جملة من المستلزمات والسلوكيات والممارسات في الإدارة الأكاديمية لتحقيق مبدأ الشفافية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. توفير قنوات اتصال مفتوحة وجسور ثابتة وقوية بين أفراد الجامعة وبين المجتمع الخارجي الذي تعيش فيه الجامعة.
2. احترام حقوق الأفراد وخصوصياتهم.
3. توفير المعلومات اللازمة لكافة المعنيين في الخدمة التي تقدمها الجامعة.
4. الابتعاد عن السرية في نمط العمل الإداري.
5. اختيار القيادات الجامعية على أساس وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
6. تأكيد مفهوم الإدارة في خدمة الجامعة، والجامعة في خدمة المجتمع.
7. تطوير التشريعات والتعليمات بما يتلاءم مع متطلبات الشفافية.
8. ربط الجامعة وبرامجها مع السوق واحتياجاته.
9. بث روح الولاء والالتزام مما يؤدي إلى إخراج الطاقات الكامنة ويحقق الابتكار والإبداع.

10. تمكين الأفراد العاملين داخل الجامعة والمجتمع الخارجي المستفيد من الخدمة التي تقدمها الجامعة من تحمل مسؤولياتهم وتأدية واجباتهم بشكل صحيح.

11. توفير عوامل الثقة بين الأفراد داخل الجامعة والمجتمع الخارجي من خلال نشر المعلومات، إذ أنّ الثقة تؤثر على درجة إخفاء المعلومات وتحد من التوتر والصراع.

12. السماح للمجتمع في تقييم أداء الإدارة الجامعية من خلال آلية معينة، وهذا لا يتم دون التدفق التام للمعلومات.

13. استخدام نظم معلومات متطورة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات لتسهيل ودعم الانفتاح الذي بدوره يحسن الفاعلية.

14. الالتزام بالقيم وأخلاقيات الوظيفة العامة مما يساهم في بناء أنظمة النزاهة.

15. التأكيد على الدور الكبير للإدارة الأكاديمية بشكل خاص والجامعة بشكل عام في التأثير على مسلمات وقناعات الناس واستحداث برامج التوعية اللازمة من خلال وسائل اتصال متنوعة.

16. تأكيد ودعم بعد المساءلة الذي له دور كبير في بث روح الشفافية والناتج عنها.

17. التأكيد على المتغير الأخلاقي في كافة الممارسات وتضمينها في مساقات خاصة تشمل البعد الديني والوطني.

ويرى هلال (2010) بأنّ (تهيئة بيئة العمل والمناخ المناسب للشفافية) من أهم طرق تحسين الشفافية الإدارية في المؤسسات الأكاديمية؛ ويمكن تحقيق ذلك من خلال تكوين وإدارة فريق العمل، وبث روح الفريق في العاملين، ومحاولة ربط المصالح الشخصية للأفراد بالمصالح

العامة للمنظمة أو المنشأة وعدم الاعتماد على الشعارات، والمتابعة والرقابة والتوجيه بشكل دوري ومستمر، ووجود نظام تقويم فعال.

التمكين الوظيفي وأهميته:

بعد منتصف الثمانينات من القرن العشرين بدأ مفهوم التمكين يظهر في أدبيات وممارسات بعض المؤسسات الغربية، إلا أنّ ظهور مفهوم التمكين لم يكن بشكل مفاجئ وإنما ظهر كنتيجة لتطور الفكر الإداري ونظرياته ومفاهيمه بشكل عام، ولا سيما المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية داخل وخارج المؤسسة بشكل خاص، وبدأ مفهوم التمكين ظهوره وممارسته في مجال الإدارة العامة من ثم تمّ تطبيقه وممارسته في مجال الإدارة التربوية بعد ثبوت فعاليته وجداوه، لكن يلاحظ أنّ أغلب الأدب التربوي الذي تناول مفهوم التمكين كان على مراحل التعليم العام، حيث كانت أبرز مقالة تكلمت عن التمكين في التعليم العام كتبها Lightfoot في عام 1986م والتي عرّف فيها التمكين بأنه: منح الأفراد الاستقلالية والحرية والمسؤولية والسلطة. وقد ذكر أنّ للتمكين مستويات يمكن قياسها، ثمّ جاء Maeroff عام 1988م الذي أدرك أهمية امتلاك المعلم للمكانة، وضرورة امتلاكه لوسائل المعرفة، والمشاركة في عملية صنع القرار (Wu and Short, 1996).

والملاحظ لمعظم الأدبيات التربوية ذات الصلة بالتمكين يجدها قد تركزت في مجال التعليم العام، ومما لاشك فيه أنّ أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي عامة وفي الجامعات خاصة يؤدون تقريباً نفس الدور التعليمي، ومن ذلك فمن الممكن أن يدرّس مفهوم التمكين على أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، فقد قامت دراسات بعد الألفية الجديدة حول تمكين أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقته بمتغيرات عديدة مثل الالتزام، والأداء

والرضا الوظيفي وغيرها وما زالت مثل هذه الدراسات تقام للتعريف بمفهوم التمكين ونتائج تطبيقه على الالتزام، والأداء والرضا الوظيفي وعلى غيرها من المفاهيم الوظيفية والتنظيمية (العمري، 2006).

ويرى كل من ماركس ولويس (Marks & Louis, 1999) أنّ التمكين في التعليم العالي يقترب إلى حد ما من فكرة مفهوم التعلم التنظيمي الذي يقوم على ثلاثة أبعاد أساسية، تتمثل في: البعد الاستراتيجي ويتضمن الرؤية المشتركة بين أعضاء المنظمة، أما البعد الثاني فهو البعد التنظيمي، ويتضمن العمل من خلال الفريق الذي يشجع على الحوار بين أعضائه وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، فيما يتمثل البعد الثالثي الجانب الثقافي والذي يقوم على تجنب التركيز على الفشل واعتبار الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتعلم من تلك الأخطاء وإيجاد البيئة المساندة للتعلم من خلال تشجيع الأفراد في إيجاد طرق وأفكار جديدة.

والتمكين كما عرّفه ليم (Lim, 2001) يعني: منح عضو هيئة التدريس الحق في المشاركة في وضع أهداف ورسم سياسات الجامعة، والحق في ممارسة القرار المهني Professional Judgment حول ماذا وكيف يدرّس.

والتمكين كما يشير الهلالي (2009) يعني التوسع في المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية للوظيفة دون الحاجة لتغييرها.

وترى الباحثة بأنّ هنالك آراء مختلفة حول تعريف مصطلح التمكين إلا أنها تجمع في أغلبها على أنّ التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة

المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة.

تبرز أهمية التمكين من حيث أنّ المعلومات تتم مشاركتها بين الموظفين بكل يسر وسهولة، كما أنّ النتائج في التمكين تكون من نصيب الموظف، فإنْ كانت جيدة فالحوافز له، وإنْ كانت سيئة فالعقاب عليه، ويُعتبر التمكين استراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى المؤسسة، كما أنّ التمكين يعزز الثقة بين الإدارة والموظف، كما أنّ التمكين دائماً يصب في مصلحة الموظف ويعمل على تأهيل الموظف على أداء العمل بكفاءة والحصول على الحوافز، ويتوافر في التمكين متطلبات أساسية مثل: الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس وقيمة الواجب المكلف به الموظف ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج المؤسسة وللأخرين إضافة إلى الشعور بالإستقلالية وحرية التصرف (العتيبي، 2005).

وللتمكين أهمية بالغة دعت المنظمات إلى تبنيه، ذكرها كل من بودنر (Bodner, 2005) والعمري (2006) وهي:

أولاً: بالنسبة للمؤسسة:

1. يسهم في زيادة تركيز الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية بدل الانشغال بالأمور اليومية.
2. الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية، للمحافظة على تطوير المنافسة.
3. تقليل عدد المسؤوليات الإدارية غير الضرورية.
4. اتاحة الفرصة لاستخراج الطاقات القصوى من أعضاء الهيئة التدريسية.

ثانياً: بالنسبة لأعضاء الهيئة التدريسية:

1. تطبيق مفهوم الرقابة الذاتية من قبل أعضاء الهيئة التدريسية، والحرص على تطوير مهاراتهم للتعامل بشكل أفضل مع مواقف العمل.
2. سرعة اتخاذ القرار وإطلاق القدرات الإبداعية لأعضاء الهيئة التدريسية.
3. تحفيزهم ورفع مستوى انتمائهم ورضاهم الوظيفي.
4. إقدام أعضاء الهيئة التدريسية على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين العمل.
5. منح أعضاء الهيئة التدريسية مسؤوليات أكثر أهمية.

أبعاد التمكين:

هناك العديد من وجهات النظر المختلفة بشأن أبعاد التمكين، حيث يؤكد (Lightfoot, 1986)، أنّ التمكين يتكون من فرص تُتاح لشخص ضمن حدود المنظمة للإستقلالية في الأداء والمسؤولية، والاختيار، والسلطة. وفي عام (1987م) ركز Block على حاجة الأفراد داخل المنظمة للحصول على الإستقلالية والحرية. وفي عام (1992م) قام Jenkes بدراسة لمعرفة مستوى التمكين في North Carolina Community College، لكن دراسته عرّفت التمكين في بُعدين اثنين فقط هما: الحرية والإستقلالية في الأداء، والمشاركة في صنع القرار، وركزت الدراسة على الإختلافات بين أعضاء الهيئة التدريسية وإدراك الهيئة الإدارية لمفهوم التمكين في البُعدين السابقين.

أوضحت بودنر (Bodner, 2005) أنّ هناك ثلاثة أبعاد لا بد من توافرها حتى يتحقق التمكين وهي: القدرة، والمساءلة، والسلطة، وتعرف القدرة بأنها: امتلاك المعلومات والمهارات، والمعرفة بصنع القرار الفعال وإنجاز المهمة. بينما تعرّف المساءلة بأنها: تحمل الأفراد

والمجموعات في العمل مسؤولية إنجاز المهام المسندة. أما السلطة فتعني: منح الموظفين الحرية والصلاحية في إدارة وإنجاز المهام، واتخاذ القرارات ذات الصلة بوظيفتهم.

كما عرض كوين وجريثن (Quinn & Grethen) المشار إليهما عند مونتجوي (Mountjoy, 2001) أبعاداً أربعة للتمكين، حيث أكد بأنّ الأشخاص الممكنين لديهم:

1. الشعور بحرية الإرادة.
2. والشعور بالمعنى.
3. والشعور بالكفاءة.
4. والشعور بالتأثير.

أمّا كليكر ولودمان (Klecker & Loadman, 1997) فقد حددا التمكين في (13) بُعدًا، مستندان على الكتابات القائمة آنذاك في التمكين التعليمي، وتشمل: 1. الإستقلالية في الأداء، 2. المساءلة، 3. التخطيط أو التصميم للمناهج الدراسية، 4. التعاون أو التضامن، 5. اتخاذ القرار، 6. التأثير، 7. النمو المهني، 8. المعرفة المهنية، 9. المسؤولية، 10. الكفاءة الذاتية، 11. تقدير الذات، 12. المكانة، 13. التدريب للمعلمين الجدد.

ويُشير مونتجوي (Mountjoy, 2001) أنّ كلاً من شورت وراينهارت (Short & Rinehart, 1997) قاما باظهار نتائج دراستهما التحليلية على مدارس تسع مناطق في كافة أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية من عام 1989م إلى عام 1992م، وكان الهدف منها معرفة أبعاد التمكين واشتقا ستة أبعاد للتمكين، وأخرجت نتائج جهودهم ما يُسمّى بمقياس تمكين المشارك المدرسي School Participant Empowerment Scale(SPES) والذي يتكون من ستة أبعاد للتمكين هي: صنع القرار، والنمو المهني، والمكانة، والكفاءة الذاتية، والإستقلالية في

الأداء والتأثير. وبالرغم من أنّ هذا المقياس مستند على دراسة على المعلمين في التعليم العام، إلا أنّ كل أبعاد التمكين الستة واضحة في التعليم العالي بحيث يمكنها أنْ توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في التعليم العالي، وهي: صنع القرار، والنمو المهني، والمكانة، والإستقلالية في الأداء، والتأثير.

واستندت الدراسة الحالية على أبعاد التمكين في التعليم العالي التالية:

1. **صنع القرار:** يتعلق هذا البعد بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات الهامة التي تؤثر على عملهم بشكل مباشر، ومشاركتهم في المسؤولية للقرارات التي تتعلق بالميزانية، واختيار أعضاء هيئة التدريس الجدد، ووضع الأهداف للقسم والكلية، والمشاركة في تخطيط المناهج والبرامج، مما يُنمّي قدرتهم على حل المشكلات، ويؤكد بأنّ لديهم أفكار جيدة وبأنهم موضع ثقة (النعيمي، 2003).
2. **النمو المهني:** يرتبط مفهوم النمو المهني بالتدريب، وهو تلك الجهود المخططة والهادفة التي ينبغي أنْ تركز على تطوير مهارات وقدرات عضو هيئة التدريس في مختلف أدواره العملية والعلمية، سواءً أكانت تدريسية أو بحثية أو إدارية أو تقويمية أو منهجية أو ذاتية، والإلمام بجزيئات هذه المحاور، مع التغلب على المعوقات، وإيجاد الدعائم لتلك المحاور (آل زاهر، 2004).
3. **المكانة:** ويقصد بها القيمة والمنزلة والتقدير التي يمنحها زملاء المهنة والأفراد والجماعات للفرد ويستدل عليها من مستوى الامتنان والتقدير لأهمية عمله، ومن قدرته على القيام به، والظروف العملية والمنافع المادية الأخرى الممنوحة له بالقياس إلى مجموعات المهن الاخرى (Mountjoy, 2001).

4. **الإستقلالية في الأداء:** وتعني قدرة الفرد على ضبط مفاهيم مختلفة في العمل، مثل تدريس الفصول، الجدول اليومي، طرق التدريس، بمعنى أنّ الفرد يتمتع بالحرية في اختيار المفاهيم التي تدعمه في عمله (Mountjoy, 2001). كما يقصد بها حرية عضو هيئة التدريس في تدريس أي موضوع يختاره خارج المنهج المحدد، كما يسمح له باتخاذ أي قرارات إبداعية أو بصورة مستقلة لتحسين تعليم وتعلم الطلاب (المهدي، 2007).

معوقات التمكين:

هناك عدة عوامل تؤدي إلى ضعف الشعور بالقوة، وقلة الشعور بالفاعلية، وعدم السيطرة على العمل من قبل الموظفين، وبالتالي إعاقة التمكين. كما وردت لدى كونجر (Conger, 1989) وهذه العوامل هي:

1. **عوامل تنظيمية:** ضعف الإتصال، وسيادة الأجواء البيروقراطية في المؤسسة، وعوامل تتعلق بضعف المنافسة، وأخرى تتعلق بالضغوطات في مرحلة التحول والتغيير.
2. **نمط القيادة:** الرقابة المباشرة والحثيثة للموظفين، والوصاية عليهم والسلبية في التعامل مع الموظفين المتمثلة بالاهتمام الكبير بالفشل والتركيز عليه.
3. **نظام العوائد:** عدم تناسب العائد والحوافز مع الجهد المبذول، وعدم ربطه بالإبداع.

4. **تصميم العمل:** عدم وضوح الدور المطلوب من الموظف، وقلة الدعم والتدريب التقني، وعدم واقعية الأهداف، والروتين الممل، وقلة التنوع في العمل، وضعف فرص التقدم والتطور للموظفين.

تعقيب على الأدب النظري:

ترى الباحثة من خلال الأدبيات السابقة بأنّ هناك علاقة بين درجة تطبيق الشفافية الإدارية ودرجة التمكين الوظيفي للعاملين في مختلف المؤسسات، فلقد أشار الخرابشة (1997) إلى أنّ الشفافية الإدارية عبارة عن وضوح التشريعات، وسهولة فهمها، وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع.

كما تبين من خلال الأدبيات السابقة أنّ التمكين الوظيفي يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة.

كما تبين من خلال ما أشار إليه اللوزي (2002) أنّ الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات، يشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية.

وأيضًا كما بين كونجر(Conger, 1989) فإنّ ضعف الإتصال، وسيادة الأجواء البيروقراطية في المؤسسة، والرقابة المباشرة والحثيثة للموظفين، والوصاية عليهم والسلبية في التعامل مع الموظفين المتمثلة بالاهتمام الكبير بالفشل والتركيز عليه، تؤدي إلى ضعف الشعور

بالقوة، وقلة الشعور بالفاعلية، وعدم السيطرة على العمل من قبل الموظفين، وبالتالي إعاقة التمكين.

وترى الباحثة بأنّ الشفافية تعني الوضوح والمكاشفة التي تبنى عليها المساءلة في كافة أشكال وأنماط العمليات الإدارية مما يُسهم في تخفيض الفساد، وتعزيز قيم النزاهة تحت مظلة تشريعية تتصف بالوضوح والاستقرار، وتعكس النهج الديمقراطي في تمكين المتأثرين في الخدمة والعاملين في تحمل مسؤولياتهم من خلال وجود قنوات اتصال مفتوحة وتدفق حر للمعلومات، وبالتالي ينعكس إيجابًا على تمكين العاملين.

ثانياً: الدراسات السابقة:

اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث تمّ عرض هذه الدراسات من الأقدم للأحدث؛ وهي كالآتي:

1. الدراسات ذات العلاقة بالشفافية:

أجرى أبو كريم (2005) دراسة هدفت إلى معرفة درجة فهم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير ثلاثة استبانات: الأولى للتعرف على درجة فهم الشفافية، والثانية لدرجة ممارسة الشفافية، والثالثة لدرجة فاعلية الاتصال الإداري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (306) فردًا، تمّ اختيارهم عشوائياً من رؤساء الجامعات ونوابهم والعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية. وكان من أهم نتائج الدراسة: أنّ مستوى فهم الشفافية من قبل الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجمله عالٍ، إلا أن مفهوم الشفافية من حيث ارتباطه بالاتصال الإداري يتسم بشيء من الضبابية لدى أفراد الدراسة، وأنّ الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية تمارس الشفافية بدرجة متوسطة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في درجة ممارسة الشفافية تعزى إلى نوع الكلية لصالح الكليات العلمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى الإداري لصالح الرئيس/ نائب الرئيس ثم العميد ثم رئيس القسم، وجود علاقة ارتباطيه ايجابية دالة بين مجالات فاعلية الاتصال الإداري وممارسة الشفافية، وفاعلية الاتصال الإداري.

وأجرى الطشة (2007) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين، ولتحقيق هدف الدراسة فقد

تم بناء إستبانة للتعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية. تكونت الاستبانة من (66) فقرة. وقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة تكونت من (380) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. أنّ درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة للمجالات وللأداة ككل.
2. هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات والأداة ككل ولصالح الذكور.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنسية، بينما هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال الإجراءات وآليات العمل.

وأجرى سفينسون (Sevensson, 2007) دراسة هدفت إلى وصف الشروط القانونية للشفافية في التعيينات والترقيات في مؤسسات التعليم العالي السويدي من خلال إجراء مقابلات مع كبار المسؤولين التنفيذيين في تلك المؤسسات، بالإضافة إلى تحليل مضمون الوثائق القانونية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الشفافية تظهر في جميع مراحل وثائق وإجراءات التعيينات والترقيات، وهي عبارة عن أربع مراحل؛ وهي: المرحلة الأولى، ثم المرحلة التحضيرية، ثم مرحلة الأداء، وأخيرًا مرحلة التقييم. وهذا ما يوفر أساسًا متينًا لضمان ومراقة الجودة؛ ومما يشجع على الانفتاح والمنافسة الشريفة في وثائق وإجراءات صنع القرار؛ إلا أن هناك نقطتي ضعف ظهرتا متمثلة في عدم وجود الشفافية في مسائل معينة ناتجة عن عمليات غير رسمية أثناء عمليات صنع القرار، وكذلك جمود وعدم مرونة النظام السويدي.

وأجرى الشمري (2009) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعرفة الصعوبات التي قد تواجهها. وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من عدد من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) في الجامعات السعودية .وبلغ عدد العينة (381) عضو هيئة تدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ إعداد استبانة تكونت بصورتها النهائية من(80) فقرة. وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيري" الجامعة، والرتبة الأكاديمية"، وكانت لصالح جامعة الملك عبد العزيز ولرتبة أستاذ مشارك.

وأجرت المجالي (2010) دراسة حول "أثر المساءلة الإدارية في فاعلية الجامعات الرسمية الأردنية". تهدف إلى تحليل أثر الشفافية والمساءلة الإدارية على الفاعلية التنظيمية للجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية (اليرموك، مؤتة، وآل البيت، والبلقاء التطبيقية، والحسين، والهاشمية) من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس ومن هم برتبة (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومدرس) والبالغ عددهم (543). وقد توصلت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لأبعاد الشفافية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة. وقد احتل بُعد الشفافية في المعلومات المرتبة الأولى (3.49) يلي ذلك بُعد الشفافية في اتخاذ القرارات

(3.36)، يلي ذلك بُعد الشفافية في التشريعات (3.41)، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد الشفافية في تقييم الأداء (3.36)، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد الشفافية في الاتصالات والعلاقات (3.29)، أما الدرجة الكلية فكانت بمتوسط (3.40)، في حين المساءلة الإدارية كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.62).

2. الدراسات ذات العلاقة بالتمكين الوظيفي:

أجرى سوراناستبورن (Soranastaporn, 2001) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين نوع السلطة التي يستخدمها رؤوساء الأقسام الأكاديمية ودرجة التمكين، والالتزام، والنزاع الذي يشعر به أعضاء هيئة التدريس، وطبقت الدراسة على (551) عضو هيئة تدريس في جامعة Mahidol العامة في تايلاند، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ شعور أعضاء هيئة التدريس بالتمكين جاء بدرجة عالية في الأبعاد التالية: الكفاءة الذاتية، والمكانة، والنمو المهني، والتأثير، والحكم الذاتي، وصنع القرار.

وأجرى مونتجوي (Mountjoy, 2001) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى إدراك تصورات أعضاء هيئة التدريس للتمكين في كليات الأربع سنوات، وطبقت الإستبانة على (335) عضو هيئة تدريس. وكان من أبرز نتائج الدراسة أنّ لدى أعضاء هيئة التدريس مستويات عالية من التمكين في أبعاد صنع القرار، والنمو المهني والاستقلالية في الأداء، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين مستويات التمكين تبعاً لمتغير الجنس.

وأجرى كوم وماثيسل (Comm & Mathaisel, 2005) دراسة هدفت إلى التعرف على أهمية التمكين والمشاركة في عملية التطوير والتجديد في الجامعات الحكومية الأمريكية، وقد شملت هذه الدراسة (18) جامعة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أظهرت الدراسة مدى

أهمية التمكين والمشاركة في نجاح الجامعات وتميزها، كما وبينت أنّ مبادرات التغيير والتجديد في الجامعات يجب أن تكون على أساس فاعل وبناء، أي على أساس روح المبادرة والتغيير الهادف وليس على أساس من ردود الأفعال في مواجهة المتغيرات بعد حدوثها، وأكدت الدراسة على دور القيادة في هذه العملية، وعليه فينبغي أنْ تتوفر للعاملين مستويات كافية من حرية التصرف والتمكين في تقديم الاقتراحات والمشاركة الفاعلة في عملية التطوير والتجديد، كما تؤكد الدراسة على أهمية الحوافز والتقدير الشخصي والدعم المادي والمعنوي للعاملين والاحتفال بالتميز والمتميزين إضافة إلى أهمية التدريب ورفع كفاءة العاملين في الجامعات، وأهمية الاتصال والمشاركة في المعلومات وتداولها بحرية وسلاسة في جميع مستويات المنظمة.

وأجرى العساف (2006) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإلتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية جاء متوسطاً، وأنّ مستوى الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية جاء مرتفعاً، وأنّ مستوى الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية جاء مرتفعاً أيضاً. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها.

وأجرى أندراوس (2006) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تحقق وممارسة مفاهيم كلاً من الثقة، والتمكين لدى القيادات الأكاديمية من رؤوساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات،

ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والبالغ عددهم (486) عضواً من وجهة نظرهم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ مفاهيم الثقة تمارس بدرجة عالية، حيث جاء المجال الأكاديمي لمفهوم التمكين في المرتبة الأولى، فيما جاء المجال الإداري في المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة.

وأجرى لامبرت (Lambert, 2006) دراسة هدفت إلى معرفة تصورات أعضاء هيئة التدريس للتمكين والرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي للمؤسسة في ثلاث جامعات أمريكية في الوسط الغربي للولايات المتحدة، منهم جامعة عامة وجامعتان خاصة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ممن يخدمون في مسار الدوام الكامل والبالغ عددهم (700) عضواً في الجامعة العامة، و(165) و(158) عضواً في الجامعتان الخاصة. وكان من أبرز نتائج الدراسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك أعضاء الهيئة التدريسية للتمكين، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي في الجامعات العامة والجامعات الخاصة لصالح الجامعات الخاصة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وأجرت الجعبري (2010) دراسة هدفت إلى معرفة واقع التمكين لدى العاملىن الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، من زاوية التمكين الإداري والتمكين النفسي، وهدفت أيضًا إلى التعرف إلى معيقات تطبيق التمكين من وجهة نظر العاملين أنفسهم. وتمت في هذه الدراسة دراسة التمكين الإداري بأبعاده وهي (تفويض السلطة، العمل الجماعي، الدافعية، التحفيز، المشاركة في صنع القرارات، وضوح الهدف، انسياب المعلومات، الاتصالات الفعالة، الاعتراف والتقدير، التطوير والإبداع) إضافة إلى أبعاد التمكين النفسي وهي

(المعنى، القدرة، الاستقلالية، التأثير)، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي باختيارها الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من (226) مبحوثًا. وخرجت الدراسة بعدة نتائج من أهمها:

1. أنّ واقع التمكين الكلي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة جاء بدرجة مرتفعة، وأنّ درجة التمكين النفسي كانت أعلى من التمكين الإداري.
2. وأظهرت النتائج أيضًا أنّ هناك تفاوتًا في إجابات المبحوثين حول أبعاد التمكين الإداري بحيث احتل بعد: الدوافع، وضوح الهدف، تفويض السلطة، العمل الجماعي، وانسياب المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات يليه التطوير والإبداع ثم الاعتراف والتقدير والاتصالات الفعالة وأخيرًا الحوافز على الترتيب، وأكدت الدراسة أنه لا توجد فروق في واقع التمكين الكلي للعاملين في الجامعات العامة الفلسطينية تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة، اسم الجامعة).
3. وأشارت الدراسة إلى أكثر المعيقات التي تعوق تطبيق التمكين في الجامعات العاملة في الضفة الغربية هو خوف المدراء من فقدان السيطرة والمركزية العالية في اتخاد القرار بالإضافة إلى ضعف نظام الحوافز.

تعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة:

- بعض الدراسات السابقة هدفت إلى معرفة درجة فهم الشفافية في الجامعات وعلاقتها بالفاعلية، ومعرفة الصعوبات التي قد تواجهها كدراسة (المجالي، 2010)، ودراسة أبو كريم (2005)، ودراسة الشمري (2009).
- هدفت دراسة الطشة (2007) إلى التعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين.
- هدفت دراسة سفينسون (Sevensson, 2007) إلى وصف الشروط القانونية للشفافية في التعيينات والترقيات في مؤسسات التعليم العالي.
- بعضها هدف إلى معرفة مستوى التمكين والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعلاقة بينهما كدراسة سوراناستبورن (Soranastaporn, 2001)، ودراسة لامبرت (Lambert, 2006)، ودراسة مونتجوي (Mountjoy, 2001)، ودراسة (العساف، 2006)، ودراسة (أندراوس، 2006)، ودراسة الجعبري (2010).
- هدفت دراسة كوم وماثيسل (Comm & Mathaisel, 2005) إلى التعرف على أهمية التمكين والمشاركة في عملية التطوير والتجديد في الجامعات الحكومية الأمريكية.

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث أنها تتناول موضوع الشفافية الإدارية، ولكنها تتميز عنها من حيث أنها حاولت التعرف على علاقة الإدارة بالشفافية بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، كما أنها تميزت عنها أيضاً في الفترة الزمنية والمجتمع والعينة والأداة والتي استخدمت لأغراض هذه الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل منهج الدراسة، ووصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، وصدقها، وثباتها، وإجراءات الدراسة، ومتغيراتها، فضلاً عن المعالجة الإحصائية التي تمّ استخدامها للإجابة عن أسئلة الدراسة.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك بتوزيع استبانات على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتعرف على درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من وجهة نظرهم.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: (جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، زجامعة إربد الأهلية، وجامعة جدارا)، حيث بلغ عددهم (1745). منهم: (674) في جامعة اليرموك، و(841) جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، و(84) في جامعة إربد الأهلية، و(146) وجامعة جدارا.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (385) عضو هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: (جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة إربد الأهلية، وجامعة جدارا). منهم: (112) في جامعة اليرموك، و(131) جامعة العلوم والتكنولوجيا، و(66) في جامعة إربد الأهلية،

و(76) وجامعة جدارا. حيث تمّ اختيار العينة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، وذلك بنسبة (22%). والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية حسب المتغيرات المستقلة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	289	%75.1
	أنثى	96	%24.9
	المجموع	**385**	**%100**
سنوات الخبرة	أقل من 6 سنوات	121	%31.4
	6 – أقل من 10 سنوات	131	%34.1
	10 سنوات فأكثر	133	%34.5
المجموع		**385**	**%100**
نوع الجامعة	حكومية	243	%63.1
	خاصة	142	%36.9
المجموع		**385**	**%100**
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	85	%22.1
	أستاذ مشارك	136	%35.3
	أستاذ مساعد	164	%42.6
المجموع		**385**	**%100**

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بتطوير استبانة معتمدة في بناءها وتطويرها على الأدب النظري، وبعض الدراسات السابقة، واستخدمت التدريـــج الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً). حيث تكونت الإستبانة بصورتها الأولية من (48) فقرة، موزعة على قسمين هما: القسم الأول خاص بأبعاد الشفافية الإدارية، ويتمثل في أربعة أبعاد هي: (الشفافية المطلقة، والمشاركة، والمعلومات، والمساءلة)، والقسم الثاني خاص بأبعاد التمكين الوظيفي، ويتمثل في أربعة أبعاد هي: (صنع القرار، والنمو المهني، والمكانة، والاستقلالية في الأداء)؛ ولمعرفة العقبات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والحلول المقترحة، قامت الباحثة بوضع سؤالين في نهاية الإستبانة أحدهما خاص بالعقبات والثاني خاص بالحلول المقترحة، والملحق (أ) يبين الأداة بصورتها الأولية.

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قامت الباحثة بعرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، والملحق (ب) يبين أسماء المحكمين. وذلك لقراءة فقرات أدوات الدراسة، وإبداء ملاحظاتهم عليها من حيث:

1. مدى مناسبة الفقرات لما وضعت له.
2. دقة الصياغة اللغوية للفقرات.
3. مدى انتماء الفقرات لمجالاتها.
4. حذف غير المناسب من الفقرات.

5. اقتراح مجالات أو فقرات مناسبة.

6. أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة.

وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، من حيث حذف بعض الفقرات المكررة، وتعديل صياغة بعض الفقرات، ونقل بعضها الآخر إلى مجالات أخرى، اعتمدت الباحثة الاستبانة بصورتها النهائية. حيث تكونت من (45) فقرة، موزعة على مجالين هما: المجال الأول خاص بأبعاد الشفافية الإدارية، ويتمثل في أربعة أبعاد هي: (الشفافية المطلقة، المشاركة، المعلومات، المساءلة)، والمجال الثاني خاص بأبعاد التمكين الوظيفي، ويتمثل في أربعة أبعاد هي: (صنع القرار، النمو المهني، المكانة، الاستقلالية في الأداء)؛ كما تمّ وضع سؤالين في نهاية الإستبانة أحدهما خاص بالعقبات والثاني خاص بالحلول المقترحة، والملحق (ج) يبن الأداة بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، قامت الباحثة بتطبيقها وإعادة تطبيقها على عينة عشوائية، من خارج عينة الدراسة، بلغت (40) عضو هيئة تدريس، وبفارق أسبوعين بين التطبيق الأول والثاني. وتمّ حساب معامل ارتباط بيرسون، ومعامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة والأداة ككل. والجدول رقم (2) يبين هذه المعاملات، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة.

جدول (2)

معامل ارتباط بيرسون ومعامل الاتساق الداخلي(كرونباخ ألفا) للأبعاد والأداة ككل

المجالات	ارتباط بيرسون	الاتساق الداخلي
الشفافية المطلقة	0.90	0.87
المشاركة	0.88	0.90
المعلومات	0.86	0.82
المساءلة	0.87	0.89
صنع القرار	0.89	0.86
النمو المهني	0.90	0.87
المكانة	0.81	0.88
الإستقلالية في الأداء	0.90	0.87

متغيرات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

أ- المتغيرات المستقلة وهي:

- **الشفافية الإدارية/** متغير مستقل
- **الجنس،** وله فئتان: ذكر، أنثى.
- **الخبرة،** ولها ثلاث مستويات: أقل من 6 سنوات، 6- أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر.
- **نوع الجامعة،** ولها فئتان هي حكومية، خاصة.
- **الرتبة الأكاديمية،** ولها ثلاث مستويات: أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد.

ب- المتغير التابع وهو:

- التمكين الوظيفي.
- العقبات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية.
- مقترحات أعضاء هيئة التدريس لتطوير الشفافية الإدارية وبالتالي زيادة التمكين الوظيفي في الجامعات الأردنية.

المعيار الإحصائي:

اعتمدت الباحثة المعيار الإحصائي الآتي لتفسير استجابات أفراد الدراسة، كما يأتي:

- أقل من 1.80 بدرجة متدنية جداً
- 1.80- أقل من 2.60 بدرجة متدنية
- 2.60- أقل من 3.40 بدرجة متوسطة
- 3.40- أقل من 4.20 بدرجة مرتفعة
- 4.20- 5.00 بدرجة مرتفعة جداً

ومعادلة المعيار الإحصائي كالآتي: 5-5/4 = 0.80

1.80 = 0.80 +1

2.80 =0.80+1.80 إلخ

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، استخدمت التحليلات الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤال الأول والثاني، تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة وللأداة ككل.
2. للإجابة عن السؤال الثالث، تمّ استخراج معامل ارتباط بيرسون.
3. للإجابة عن السؤال الرابع والخامس، تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً إلى متغيرات الجنس، والخبرة، ونوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تمّ استخدام تحليل التباين الرباعي، وتمّ استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.
4. للإجابة عن السؤالين السادس والسابع، تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس، حول العقبات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في الجامعات الأردنية والحلول المقترحة لتطبيق الشفافية الإدارية، حيث تمّ دمج الإجابات المتشابهة، ووضعها في جدول خاص يبين عدد تكرارها، ونسبها المئوية، فضلاً عن الإجابات غير المتشابهة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي هدفت التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة إربد الأهلية، وجامعة جدارا، ومدى انعكاس ذلك على مستوى التمكين الوظيفي لديهم بجامعاتهم. والعقبات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في الجامعات الأردنية، والحلول المقترحة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الشفافية الإدارية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الشفافية الإدارية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	3	المعلومات	3.01	0.80	متوسطة
2	4	المساءلة	2.88	0.91	متوسطة
3	1	الشفافية المطلقة	2.78	0.88	متوسطة
4	2	المشاركة	2.70	0.79	متوسطة
أبعاد الشفافية الإدارية ككل			2.83	0.69	متوسطة

يبين الجدول (3) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.70–3.01)، حيث جاء بعد المعلومات في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.01) وبانحراف معياري بلغ (0.80)، وبدرجة تقدير متوسطة. وجاء بعد المساءلة في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (2.88) وبانحراف معياري بلغ (0.91)، وبدرجة تقدير متوسطة، وجاء بعد الشفافية المطلقة في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (2.78) وبانحراف معياري بلغ (0.88)، وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء بعد المشاركة في المرتبة الرابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.70) وبانحراف معياري بلغ (0.79)، وبدرجة تقدير متوسطة أيضًا. وبلغ المتوسط الحسابي لأبعاد الشفافية الإدارية ككل (2.83) وبانحراف معياري بلغ (0.69)، وبدرجة تقدير متوسطة.

وقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بُعد على حدى، حيث كانت على النحو التالي:

1. بُعد الشفافية المطلقة

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الشفافية المطلقة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	ترغب إدارة الجامعة في معرفة كيفية تأثير قراراتها على أعضاء هيئة التدريس.	2.91	1.13	متوسطة
2	3	تريد إدارة الجامعة أن تكون مسؤولة عن تصرفاتها أمام أعضاء هيئة التدريس.	2.84	1.04	متوسطة
3	2	تقدم إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	2.78	0.99	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	4	ترغب إدارة الجامعة بأن يعرف أعضاء هيئة التدريس بما تقوم به من أعمال وأسباب قيامها بتلك الأعمال.	2.59	1.15	متدنية
المتوسط الكلي للمجال			2.78	0.88	متوسطة

يبين الجدول رقم (4) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.59– 2.91)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "ترغب إدارة الجامعة في معرفة كيفية تأثير قراراتها على أعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.91) وبانحراف معياري بلغ (1.13)، وبدرجة تقدير متوسطة. بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "ترغب إدارة الجامعة بأنْ يعرف أعضاء هيئة التدريس بما تقوم به من أعمال وأسباب قيامها بتلك الأعمال" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.59) وبانحراف معياري بلغ (1.15) وبدرجة تقدير متدنية. وبلغ المتوسط الحسابي للشفافية المطلقة ككل (2.78) وبانحراف معياري بلغ (0.88)، وبدرجة تقدير متوسطة.

2. **بُعد المشاركة**

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المشاركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	تسهل إدارة الجامعة عملية الحصول على المعلومات التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس.	3.29	1.12	متوسطة
2	7	توفر إدارة الجامعة معلومات تفصيلية لأعضاء هيئة التدريس.	2.93	1.04	متوسطة
3	6	تهتم إدارة الجامعة بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في تحديد المعلومات التي يحتاجونها.	2.84	1.10	متوسطة
4	5	تسعى إدارة الجامعة لمعرفة وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول جودة معلوماتها.	2.72	0.96	متوسطة
5	10	تعطي إدارة الجامعة وقتًا كافيًا لتعرف أعضاء هيئة التدريس احتياجاتهم.	2.29	1.09	متدنية
6	9	تطلب إدارة الجامعة آراء أعضاء هيئة التدريس قبل اتخاذ قراراتها.	2.13	0.97	متدنية
بُعد المشاركة ككل			2.70	0.79	متوسطة

يبين الجدول رقم (5) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.13– 3.29)، حيث جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "تسهل إدارة الجامعة عملية الحصول على المعلومات التي

يحتاجها أعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.29) وبانحراف معياري بلغ (1.12)، وبدرجة تقدير متوسطة. بينما جاءت الفقرة رقم (9) ونصها "تطلب إدارة الجامعة آراء أعضاء هيئة التدريس قبل اتخاذ قراراتها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.13) وبانحراف معياري بلغ (0.97)، وبدرجة تقدير متدنية. وبلغ المتوسط الحسابي للمشاركة ككل (2.70) وبانحراف معياري بلغ (0.79)، وبدرجة تقدير متوسطة.

3. بُعد المعلومات

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المعلومات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	13	تقدم إدارة الجامعة معلومات يسهل فهمها على أعضاء هيئة التدريس.	3.26	0.92	متوسطة
2	14	تقدم إدارة الجامعة معلومات دقيقة وموثوقة لأعضاء هيئة التدريس.	3.24	0.97	متوسطة
3	11	تمنح إدارة الجامعة المعلومات التي يحتاج إليها أعضاء هيئة التدريس في الوقت المناسب.	2.87	0.97	متوسطة
4	12	تقدم إدارة الجامعة معلومات تمكن أعضاء هيئة التدريس من مقارنة أدائها الحالي بالأداء السابق.	2.66	1.04	متوسطة
بُعد المعلومات ككل			3.01	0.80	متوسطة

يبين الجدول رقم (6) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.66– 3.26)، حيث جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "تقدم إدارة الجامعة معلومات يسهل فهمها على أعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.26) وبانحراف معياري بلغ (0.92)، وبدرجة تقدير متوسطة. بينما جاءت الفقرة رقم (12) ونصها "تقدم إدارة الجامعة معلومات تمكن أعضاء هيئة التدريس من مقارنة أدائها الحالي بالأداء السابق" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.66) وبانحراف معياري بلغ (1.04)، وبدرجة تقدير متوسطة أيضًا. وبلغ المتوسط الحسابي للمعلومات ككل (3.01) وبانحراف معياري بلغ (0.80)، وبدرجة تقدير متوسطة.

4. بُعد المساءلة

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المساءلة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	16	تعلن إدارة الجامعة آليات المساءلة الإدارية لجميع أعضاء هيئة التدريس.	2.96	1.16	متوسطة
2	17	تسمح آليات المساءلة الإدارية في الجامعة بالمراجعة والمراقبة في أي وقت.	2.94	1.08	متوسطة
3	15	تقدم إدارة الجامعة آلية واضحة للمساءلة الإدارية.	2.90	1.09	متوسطة
4	19	تركز آليات المساءلة الإدارية على تعزيز المسؤولية في نفوس أعضاء هيئة التدريس.	2.87	1.11	متوسطة
5	18	تتم إجراءات المساءلة الإدارية في الجامعة بنزاهة.	2.72	1.07	متوسطة
بُعد المساءلة ككل			2.88	0.91	متوسطة

يبين الجدول رقم (7) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.72– 2.96)، حيث جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على "تعلن إدارة الجامعة آليات المساءلة الإدارية لجميع أعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.96) وبانحراف معياري بلغ (1.16)، وبدرجة تقدير متوسطة. بينما جاءت الفقرة رقم (18) ونصها "تتم إجراءات المساءلة الإدارية في الجامعة بنزاهة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.72) وبانحراف معياري بلغ (1.07)، وبدرجة تقدير متوسطة أيضًا. وبلغ المتوسط الحسابي للمساءلة ككل (2.88) وبانحراف معياري بلغ (0.91)، وبدرجة تقدير متوسطة.

ثانيًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة تطبيق الشفافية الإدارية تعزى للمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة تطبيق الشفافية الإدارية حسب متغيرات الجنس، والخبرة، ونوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة تطبيق الشفافية الإدارية حسب متغيرات الجنس، والخبرة، ونوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية في الجامعات الأردنية

			الشفافية المطلقة	المشاركة	المعلومات	المساءلة	الشفافية الإدارية ككل
الجنس	ذكر	س	2.81	2.77	2.98	2.87	2.85
		ع	0.86	0.78	0.79	0.88	0.69
	انثى	س	2.68	2.50	3.10	2.92	2.77
		ع	0.92	0.81	.84	1.01	0.67
الخبرة	أقل من 6 سنوات	س	2.98	3.00	3.43	3.27	3.16
		ع	0.96	0.66	0.69	0.83	0.61

	6- أقل من 10 سنوات	س	2.53	2.37	2.72	2.58	2.53
		ع	0.86	0.75	0.73	0.80	0.60
	10 سنوات فأكثر	س	2.84	2.75	2.91	2.82	2.82
		ع	0.76	0.83	0.81	0.97	0.71
نوع الجامعة	حكومية	س	2.71	2.70	3.03	2.89	2.82
		ع	.82	0.81	0.79	0.91	0.67
	خاصة	س	2.89	2.69	2.97	2.86	2.84
		ع	0.96	0.76	0.83	0.92	0.72
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	س	3.06	2.93	3.04	2.79	2.94
		ع	0.86	0.69	0.62	0.75	0.59
	أستاذ مشارك	س	2.74	2.77	3.10	2.81	2.84
		ع	0.89	0.81	0.71	0.90	0.66
	أستاذ مساعد	س	2.67	2.53	2.92	2.98	2.76
		ع	0.85	0.80	0.94	0.99	0.75

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول رقم (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة تطبيق الشفافية الإدارية بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والخبرة، ونوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد على المجالات جدول رقم (9) وتحليل التباين الرباعي للأداة ككل جدول رقم (10).

جدول (9)

تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر الجنس، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية على استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	الشفافية المطلقة	1.907	1	1.907	2.723	0.100
هوتلنج=077.	المشاركة	7.303	1	7.303	14.888	0.000
ح=000.	المعلومات	0.148	1	0.148	0.290	0.591
	المساءلة	1.179	1	1.179	1.553	0.213
سنوات الخبرة	الشفافية المطلقة	18.173	2	9.087	12.976	0.000
ويلكس=747.	المشاركة	44.763	2	22.381	45.629	0.000
ح=000.	المعلومات	49.337	2	24.669	48.262	0.000
	المساءلة	30.850	2	15.425	20.323	0.000
نوع الجامعة	الشفافية المطلقة	1.979	1	1.979	2.827	0.094
هوتلنج=035.	المشاركة	0.326	1	0.326	0.664	0.416
ح=011.	المعلومات	1.777	1	1.777	3.477	0.063
	المساءلة	1.257	1	1.257	1.656	0.199
الرتبة الأكاديمية	الشفافية المطلقة	11.768	2	5.884	8.402	0.000
ويلكس=839.	المشاركة	18.070	2	9.035	18.420	0.000
ح=000.	المعلومات	18.354	2	9.177	17.954	0.000
	المساءلة	0.878	2	0.439	0.579	0.561
الخطأ	الشفافية المطلقة	264.698	378	0.700		
	المشاركة	185.412	378	0.491		
	المعلومات	193.211	378	0.511		
	المساءلة	286.896	378	0.759		
الكلي	الشفافية المطلقة	296.281	384			
	المشاركة	242.656	384			
	المعلومات	247.535	384			
	المساءلة	320.942	384			

يتبين من الجدول رقم (9) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير الجنس في المشاركة، وجاءت الفروق لصالح الذكور، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائيا في باقي الأبعاد.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة في جميع الأبعاد. ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول رقم (11).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير نوع الجامعة في جميع الأبعاد.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية في الشفافية المطلقة والمشاركة والمعلومات، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائيا في بعد المساءلة. ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول رقم (12).

جدول (10)

تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية على استجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	1.819	1	1.819	4.760	0.030
سنوات الخبرة	35.006	2	17.503	45.789	0.000
نوع الجامعة	.211	1	0.211	0.553	0.458
الرتبة الأكاديمية	8.445	2	4.223	11.047	0.000
الخطأ	144.492	378	0.382		
الكلي	181.661	384			

يتبين من الجدول رقم (10) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α= 0.05) تعزى لأثر متغير الجنس، حيث بلغت قيمة ف 4.760 وبدلالة احصائية بلغت 0.030. وجاءت الفروق لصالح الذكور.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α= 0.05) تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 45.789 وبدلالة احصائية بلغت 0.000. ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول رقم (11).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α= 0.05) تعزى لأثر متغير نوع الجامعة. حيث بلغت قيمة ف 0.553 وبدلالة احصائية بلغت 0.458.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α= 0.05) تعزى لأثر متغيرالرتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة ف 11.047 وبدلالة احصائية بلغت 0.000. ولبيان الفروق الزوجية الدالة

إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول رقم (11).

جدول (11)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر سنوات الخبرة على أبعاد تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية

		المتوسط الحسابي	أقل من 6 سنوات	6-أقل من عشر سنوات	10 سنوات فأكثر
الشفافية المطلقة	أقل من 6 سنوات	2.98			
	6-أقل من 10 سنوات	2.53	*0.45		
	10 سنوات فأكثر	2.84	0.15	*0.30	
المشاركة	أقل من 6 سنوات	3.00			
	6-أقل من 10 سنوات	2.37	*0.62		
	10 سنوات فأكثر	2.75	*0.24	*0.38	
المعلومات	أقل من 6 سنوات	3.43			
	6-أقل من 10 سنوات	2.72	*0.71		
	10 سنوات فأكثر	2.91	*0.52	0.19	
المساءلة	أقل من 6 سنوات	3.27			
	6-أقل من 10 سنوات	2.58	*0.69		
	10 سنوات فأكثر	2.82	*0.45	0.24	
أبعاد الشفافية الادارية	أقل من 6 سنوات	3.16			
	6-أقل من 10 سنوات	2.53	*0.62		
	10 سنوات فأكثر	2.82	*0.33	*0.29	

* دالة عند مستوى الدلالة (α= 0.05).

يتبين من الجدول رقم (11) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئة سنوات الخبرة 6– أقل من 10 سنوات من جهة وكل من فئتي الخبرة أقل من 6 سنوات و 10 سنوات فأكثر من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من فئتي الخبرة أقل من 6 سنوات و 10 سنوات فأكثر في بُعد الشفافية المطلقة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئة سنوات الخبرة أقل من 6 سنوات من جهة وكل من فئتي الخبرة 6– أقل من 10 سنوات و 10 سنوات فأكثر من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أقل من 6 سنوات، في بُعد المشاركة وفي الدرجة الكلية لأبعاد الشفافية الإدارية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئة سنوات الخبرة أقل من 6 سنوات من جهة وكل من فئتي الخبرة 6– أقل من 10 سنوات و 10 سنوات فأكثر من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أقل من 6 سنوات في بُعدي المعلومات والمساءلة.

جدول (12)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر متغير الرتبة الأكاديمية على أبعاد تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية

		المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
الشفافية المطلقة	أستاذ	3.06			
	أستاذ مشارك	2.74	*0.32*		
	أستاذ مساعد	2.67	*0.40*	0.07	
المشاركة	أستاذ	2.93			
	أستاذ مشارك	2.77	0.17		
	أستاذ مساعد	2.53	*0.41*	0.24	
المعلومات	أستاذ	3.04			
	أستاذ مشارك	3.10	0.06		
	أستاذ مساعد	2.92	0.12	*0.18*	
الشفافية الإدارية ككل	أستاذ	2.94			
	أستاذ مشارك	2.84	0.10		
	أستاذ مساعد	2.76	*0.19*	0.09	

* دالة عند مستوى الدلالة (α= 0.05).

يتبين من الجدول رقم (12) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α= 0.05) بين أستاذ من جهة وكل من أستاذ مشارك وأستاذ مساعد من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح أستاذ في بُعد الشفافية المطلقة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α= 0.05) بين أستاذ وأستاذ مساعد، وجاءت الفروق لصالح أستاذ في بُعد المشاركة وفي الشفافية الإدارية ككل.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين أستاذ مشارك وأستاذ مساعد، وجاءت الفروق لصالح أستاذ مشارك في بُعد المعلومات.

ثالثًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما درجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول رقم (13) يوضح ذلك.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	الإستقلالية في الأداء	3.99	0.76	مرتفعة
2	3	المكانة	3.58	0.77	مرتفعة
3	2	النمو المهني	3.30	0.75	متوسطة
4	1	صنع القرار	2.74	0.87	متوسطة
أبعاد التمكين الوظيفي ككل			3.36	0.62	متوسطة

يبين الجدول رقم (13) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.74-3.99)، حيث حصل كلًا من بُعدي (الإستقلالية في الأداء) و(المكانة) على أعلى المتوسطات الحسابية، حيث بلغ لبعد (الإستقلالية في الأداء) (3.99) وبانحراف معياري بلغ (0.79)، ولبعد (المكانة) (3.58)

وبانحراف معياري بلغ (0.77) وبدرجة تقدير مرتفعة. وجاء بعد النمو المهني في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (3.30) وبانحراف معياري بلغ (0.75)، وبدرجة تقدير متوسطة؛ بينما جاء بعد صنع القرار في المرتبة الرابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.74)، وبانحراف معياري بلغ (0.87)، وبدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لأبعاد التمكين الوظيفي ككل (3.36) وبانحراف معياري بلغ (0.62)، وبدرجة تقدير متوسطة.

وقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بُعد على حدى، حيث كانت على النحو التالي:

1. بُعد صنع القرار

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد صنع القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	24	يشارك عضو هيئة التدريس في وضع خطط أنشطة التعليم والبرامج الجديدة في قسمه.	2.97	1.14	متوسطة
2	22	يشارك عضو هيئة التدريس في وضع آليات تنفيذ خطط القسم.	2.92	1.19	متوسطة
3	25	يشارك عضو هيئة التدريس في اختيار أعضاء هيئة التدريس الجدد لقسمه.	2.86	1.11	متوسطة
4	21	يشارك عضو هيئة التدريس في وضع رؤية للقسم والكلية.	2.81	1.24	متوسطة
5	20	يشارك عضو هيئة التدريس في وضع	2.76	1.22	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		وصياغة أنظمة ولوائح القسم.			
6	23	يُؤخذ رأي عضو هيئة التدريس بعين الاعتبار عند المشاركة في صنع القرار.	2.52	1.12	متدنية
7	26	يشارك عضو هيئة التدريس في وضع الميزانية في (القسم والكلية).	2.34	1.20	متدنية
بُعد صنع القرار ككل			2.74	0.87	متوسطة

يبين الجدول رقم (14) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.34- 2.97)، حيث جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على "يشارك عضو هيئة التدريس في وضع خطط أنشطة التعليم والبرامج الجديدة في قسمه" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.97) وبانحراف معياري بلغ (1.14)، وبدرجة تقدير متوسطة. بينما جاءت الفقرة رقم (26) ونصها "يشارك عضو هيئة التدريس في وضع الميزانية في (القسم والكلية)" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.34) وبانحراف معياري بلغ (1.20)، وبدرجة تقدير متدنية. وبلغ المتوسط الحسابي لصنع القرار ككل (2.74) وبانحراف معياري بلغ (0.87)، وبدرجة تقدير متوسطة.

2. بُعد النمو المهني

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد النمو المهني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	31	يُتاح لعضو هيئة التدريس إمكانية المشاركة في المؤتمرات العلمية المحلية والدولية.	3.74	0.96	مرتفعة
2	27	يُعامل عضو هيئة التدريس على أنه محترف في مجال تخصصه.	3.51	0.91	مرتفعة
3	29	يُتاح لعضو هيئة التدريس فرص التعاون العلمي مع أعضاء هيئة التدريس في داخل القسم وخارجه.	3.46	0.99	مرتفعة
4	32	يعمل عضو هيئة التدريس في بيئة محققة لمتطلباته المهنية.	3.31	1.05	متوسطة
5	28	يُتاح لعضو هيئة التدريس الفرصة للنمو والتطور المهني.	3.30	1.01	متوسطة
6	30	يوفر القسم لعضو هيئة التدريس قاعدة علمية قوية في مجال تخصصه.	3.23	1.06	متوسطة
7	33	يوفر القسم لعضو هيئة التدريس فرص الإطّلاع على كل ما هو جديد في تخصصه.	3.02	1.09	متوسطة
8	34	يُتاح لعضو هيئة التدريس فرص تدريب ملائمة لاحتياجاته الفعلية.	2.85	1.13	متوسطة
بُعد النمو المهني ككل			3.30	0.75	متوسطة

يبين الجدول رقم (15) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.85– 3.74)، حيث جاءت الفقرة رقم (31) والتي تنص على "يُتاح لعضو هيئة التدريس إمكانية المشاركة في المؤتمرات العلمية المحلية والدولية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.74) وبانحراف معياري بلغ (0.96)، وبدرجة تقدير مرتفعة. تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (27) والتي تنص على "يُعامل عضو هيئة التدريس على أنه محترف في مجال تخصصه"، وبمتوسط حسابي بلغ (3.51) وبانحراف معياري بلغ (0.91)، وبدرجة تقدير مرتفعة أيضًا. بينما جاءت الفقرة رقم (34) ونصها "يُتاح لعضو هيئة التدريس فرص تدريب ملائمة لاحتياجاته الفعلية" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.85)، وبانحراف معياري بلغ (1.13) وبدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للنمو المهني ككل (3.30) وبانحراف معياري بلغ (0.75)، وبدرجة تقدير متوسطة.

3. **بُعد المكانة**

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المكانة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	38	يحقق العمل في الجامعة لعضو هيئة التدريس مكانة اجتماعية بين الآخرين.	3.99	0.86	مرتفعة
2	37	يحصل عضو هيئة التدريس على (الدعم والتقدير والاحترام) من الرؤساء والزملاء والطلبة.	3.70	0.95	مرتفعة
3	39	يُقدّر القسم إتقان عضو هيئة التدريس لكل	3.46	0.99	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		ما يُسند له من مهام.			
4	35	يعزز القسم لعضو هيئة التدريس الثقة بنفسه والشعور بالفخر.	3.40	1.03	مرتفعة
5	36	يُشعر القسم عضو هيئة التدريس بمدى فعاليته في أداء عمله.	3.36	0.95	متوسطة
بُعد المكانة ككل			3.58	0.77	مرتفعة

يبين الجدول رقم (16) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.36- 3.99)، حيث جاءت الفقرة رقم (38) والتي تنص على "يحقق العمل في الجامعة لعضو هيئة التدريس مكانة اجتماعية بين الآخرين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.99) وبانحراف معياري بلغ (0.86)، وبدرجة تقدير مرتفعة. تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (37) والتي تنص على "يحصل عضو هيئة التدريس على (الدعم والتقدير والاحترام) من الرؤساء والزملاء والطلبة" وبلغ المتوسط الحسابي (3.70) وبانحراف معياري بلغ (0.95)، وبدرجة تقدير مرتفعة أيضًا. بينما جاءت الفقرة رقم (36) ونصها "يُشعر القسم عضو هيئة التدريس بمدى فعاليته في أداء عمله" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.36) وبانحراف معياري بلغ (0.95)، وبدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للمكانة ككل (3.58) وبانحراف معياري بلغ (0.77)، وبدرجة تقدير مرتفعة.

4. **بُعد الإستقلالية في الأداء**

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الإستقلالية في الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	40	يملك عضو هيئة التدريس حرية اختيار طرق التدريس التي يراها ملائمة.	4.37	0.88	مرتفعة جداً
2	43	يملك عضو هيئة التدريس حرية اتخاذ القرار بشأن مفردات ما يُعلمه من مقررات دراسية.	4.11	0.96	مرتفعة
3	41	يملك عضو هيئة التدريس حرية توزيع درجات المقرر الذي يقوم بتدريسه.	3.94	1.04	مرتفعة
3	45	يملك عضو هيئة التدريس حرية تدريس أي موضوع يختاره.	3.94	1.09	مرتفعة
5	42	يستطيع عضو هيئة التدريس تحديد ساعات العمل المناسبة لاحتياجات العمل واحتياجاته.	3.80	0.98	مرتفعة
6	44	يتخذ عضو هيئة التدريس القرارات بشأن المنهج.	3.79	1.03	مرتفعة
بُعد الإستقلالية في الأداء			3.99	0.76	مرتفعة

يبين الجدول رقم (17) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.79- 4.37)، حيث جاءت الفقرة رقم (40) والتي تنص على "يملك عضو هيئة التدريس حرية اختيار طرق التدريس التي يراها ملائمة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.37) وبانحراف معياري

بلغ (0.88)، وبدرجة تقدير مرتفعة جداً. تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (43) والتي تنص على "يملك عضو هيئة التدريس حرية اتخاذ القرار بشأن مفردات ما يُعلمه من مقررات دراسية" وبمتوسط حسابس بلغ (4.11) وبانحراف معياري بلغ (0.96)، وبدرجة تقدير مرتفعة. بينما جاءت الفقرة رقم (44) ونصها "يتخذ عضو هيئة التدريس القرارات بشأن المنهج" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.79) وبانحراف معياري بلغ (1.03)، وبدرجة تقدير مرتفعة أيضًا. وبلغ المتوسط الحسابي للإستقلالية في الأداء ككل (3.99) وبانحراف معياري بلغ (0.76)، وبدرجة تقدير مرتفعة.

رابعًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: "هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة التمكين الوظيفي تعزى للمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة التمكين الوظيفي حسب متغيرات الجنس، والخبرة، ونوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والجدول رقم (18) يوضح ذلك.

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة التمكين الوظيفي حسب متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية في الجامعات الأردنية

			صنع القرار	النمو المهني	المكانة	الإستقلالية في الأداء	التمكين الوظيفي ككل
الجنس	ذكر	س	2.81	3.30	3.56	4.03	3.39
		ع	0.84	0.72	0.74	0.70	0.61
	انثى	س	2.51	3.30	3.63	3.87	3.29
		ع	0.94	0.85	0.86	0.90	0.65
سنوات الخبرة	أقل من 6 سنوات	س	3.01	3.56	3.75	3.96	3.54
		ع	0.70	0.81	0.93	0.81	0.65
	6- أقل من 10 سنوات	س	2.53	3.16	3.54	4.13	3.29
		ع	0.97	0.66	0.62	0.59	0.51
	10 سنوات فأكثر	س	2.70	3.21	3.47	3.88	3.28
		ع	0.86	0.72	0.73	0.84	0.66
نوع الجامعة	حكومية	س	2.78	3.31	3.54	4.07	3.39
		ع	0.88	0.78	0.75	0.75	0.64
	خاصة	س	2.68	3.29	3.66	3.85	3.32
		ع	0.85	0.70	0.82	0.75	0.58
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	س	2.85	3.27	3.46	4.03	3.37
		ع	0.77	0.66	0.72	0.77	0.61
	أستاذ مشارك	س	2.82	3.45	3.75	4.19	3.51
		ع	0.93	0.66	0.51	0.53	0.49
	أستاذ مساعد	س	2.62	3.20	3.51	3.81	3.24
		ع	0.86	0.85	0.94	0.87	0.69

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول رقم (ذ8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة التمكين الوظيفي بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والخبرة، ونوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تمّ استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد على المجالات جدول رقم (19) وتحليل التباين الرباعي للأداة ككل جدول رقم (20).

جدول (19)

تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر متغير الجنس، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية على استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد التمكين الوظيفي في الجامعات الأردنية

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	صنع القرار	8.644	1	8.644	13.003	0.000
هوتلنج=051.	النمو المهني	.031	1	0.031	0.062	0.804
ح=001.	المكانة	.380	1	0.380	0.670	0.413
	الإستقلالية في الأداء	.074	1	0.074	0.139	0.709
سنوات الخبرة	صنع القرار	32.554	2	16.277	24.486	0.000
ويلكس=827.	النمو المهني	21.360	2	10.680	21.293	0.000
ح=000.	المكانة	7.413	2	3.707	6.539	0.002
	الإستقلالية في الأداء	6.477	2	3.238	6.114	0.002
نوع الجامعة	صنع القرار	2.056	1	2.056	3.092	0.079
هوتلنج=054.	النمو المهني	.298	1	0.298	0.594	0.441
ح=001.	المكانة	.798	1	0.798	1.409	0.236
	الإستقلالية في الأداء	4.025	1	4.025	7.600	0.006
الرتبة الأكاديمية	صنع القرار	10.527	2	5.263	7.918	0.000
ويلكس=898.	النمو المهني	13.358	2	6.679	13.316	0.000
ح=000.	المكانة	10.061	2	5.031	8.875	0.000
	الإستقلالية في الأداء	11.062	2	5.531	10.443	0.000

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الخطأ	صنع القرار	251.277	378	0.665		
	النمو المهني	189.596	378	0.502		
	المكانة	214.261	378	0.567		
	الإستقلالية في الأداء	200.198	378	0.530		
الكلي	صنع القرار	293.033	384			
	النمو المهني	216.062	384			
	المكانة	230.473	384			
	الإستقلالية في الأداء	221.212	384			

يتبين من الجدول رقم (19) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α= 0.05) تعزى لأثر متغير الجنس في جميع الأبعاد باستثناء بُعد صنع القرار، وجاءت الفروق لصالح الذكور.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α= 0.05) تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة في جميع الأبعاد. ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيًا بين المتوسطات الحسابية تمّ استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول رقم (21).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α= 0.05) تعزى لأثر متغير نوع الجامعة في جميع الأبعاد باستثناء بُعد الاستقلالية في الأداء، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α= 0.05) تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية في جميع الأبعاد. ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيًا بين المتوسطات الحسابية تمّ استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول رقم (22).

جدول (20)

تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية على استجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة التمكين الوظيفي في الجامعات الأردنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.624	1	0.624	1.845	0.175
سنوات الخبرة	14.107	2	7.053	20.860	0.000
نوع الجامعة	.714	1	0.714	2.113	0.147
الرتبة الأكاديمية	10.817	2	5.409	15.996	0.000
الخطأ	127.810	378	0.338		
الكلي	147.478	384			

يتبين من الجدول رقم (20) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير الجنس، حيث بلغت قيمة ف 1.845 وبدلالة احصائية بلغت 0.175.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 20.860 وبدلالة احصائية بلغت 0.000. ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول رقم (21).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير نوع الجامعة، حيث بلغت قيمة ف 2.113 وبدلالة احصائية بلغت 0.147.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة ف 15.996 وبدلالة احصائية بلغت 0.000. ولبيان الفروق الزوجية الدالة

إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول رقم (22).

جدول (21)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر متغير سنوات الخبرة على أبعاد درجة التمكين الوظيفي في الجامعات الأردنية

		المتوسط الحسابي	أقل من 6 سنوات	6-أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
صنع القرار	أقل من 6 سنوات	3.01			
	6-أقل من 10 سنوات	2.53	*0.48		
	10 سنوات فأكثر	2.70	*0.31	0.17	
النمو المهني	أقل من 6 سنوات	3.56			
	6-أقل من 10 سنوات	3.16	*0.40		
	10 سنوات فأكثر	3.21	*0.35	0.05	
المكانة	أقل من 6 سنوات	3.75			
	6-أقل من 10 سنوات	3.54	0.21		
	10 سنوات فأكثر	3.47	*0.29	0.07	
الإستقلالية في الأداء	أقل من 6 سنوات	3.96			
	6-أقل من 10 سنوات	4.13	0.16		
	10 سنوات فأكثر	3.88	0.09	*0.25	
التمكين الوظيفي ككل	أقل من 6 سنوات	3.54			
	6-أقل من 10 سنوات	3.29	*0.26		
	10 سنوات فأكثر	3.28	*0.27	0.01	

* دالة عند مستوى الدلالة (α= 0.05).

يتبين من الجدول رقم (21) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α= 0.05) بين فئة سنوات الخبرة أقل من 6 سنوات من جهة وكل من فئتي سنوات الخبرة 6-أقل من 10 سنوات، و10 سنوات فأكثر من

جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح فئة سنوات الخبرة أقل من 6 سنوات. في بُعدي صنع القرار والنمو المهني وللتمكين الوظيفي ككل.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α= 0.05) بين فئة سنوات الخبرة أقل من 6 سنوات و10 سنوات فأكثر، وجاءت الفروق لصالح فئة سنوات الخبرة أقل من 6 سنوات في بُعد المكانة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α= 0.05) بين فئة سنوات الخبرة 6-أقل من 10 سنوات و10 سنوات فأكثر، وجاءت الفروق لصالح فئة سنوات الخبرة 6-أقل من 10 سنوات في بُعد الإستقلالية في الأداء.

جدول (22)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر متغير الرتبة الأكاديمية على أبعاد درجة التمكين الوظيفي في الجامعات الأردنية

		المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
صنع القرار	أستاذ	2.85			
	أستاذ مشارك	2.82	0.03		
	أستاذ مساعد	2.62	*0.23	0.21	
النمو المهني	أستاذ	3.27			
	أستاذ مشارك	3.45	0.18		
	أستاذ مساعد	3.20	0.07	*0.25	
المكانة	أستاذ	3.46			
	أستاذ مشارك	3.75	*0.30		
	أستاذ مساعد	3.51	0.05	*0.25	
الإستقلالية في الأداء	أستاذ	4.03			
	أستاذ مشارك	4.19	0.16		
	أستاذ مساعد	3.81	0.22	*0.38	
التمكين الوظيفي ككل	أستاذ	3.37			
	أستاذ مشارك	3.51	0.14		
	أستاذ مساعد	3.24	0.13	*0.27	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول رقم (22) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين أستاذ وأستاذ مساعد، وجاءت الفروق لصالح أستاذ في بُعد صنع القرار.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين أستاذ مشارك وأستاذ مساعد، وجاءت الفروق لصالح أستاذ مشارك في بُعدي النمو المهني، والاستقلالية في الأداء وفي التمكين الوظيفي ككل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين أستاذ مشارك من جهة وكل من أستاذ وأستاذ مساعد، وجاءت الفروق لصالح أستاذ مشارك في بُعد المكانة.

خامسًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: "هل هناك علاقة الارتباطية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين درجة تطبيق الشفافية الإدارية ومستوى التمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق الشفافية الإدارية ومستوى التمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول رقم (23) يوضح ذلك.

جدول (23)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة تطبيق الشفافية الإدارية ومستوى التمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

		صنع القرار	النمو المهني	المكانة	الإستقلالية في الأداء	التمكين الوظيفي ككل
الشفافية المطلقة	معامل الارتباط ر	0.301**	0.328**	0.365**	0.139**	0.364**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.006	0.000
	العدد	385	385	385	385	385
المشاركة	معامل الارتباط ر	0.621**	0.530**	0.445**	0.191**	0.594**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	العدد	385	385	385	385	385
المعلومات	معامل الارتباط ر	0.675**	0.679**	0.524**	0.258**	0.708**

	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	العدد	385	385	385	385	385
المساءلة	معامل الارتباط ر	0.498**	0.532**	0.415**	0.182**	0.538**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	العدد	385	385	385	385	385
الشفافية الادارية ككل	معامل الارتباط ر	0.648**	0.634**	0.535**	0.234**	0.677**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	العدد	385	385	385	385	385

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).
** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول رقم (23) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيا بين درجة تطبيق الشفافية الإدارية ومستوى التمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

سادسًا: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: "ما العقبات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية من وجهة أعضاء هيئة التدريس فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية، لاستجابات أعضاء هيئة التدريس، حول العقبات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية، وقد استجاب على هذا السؤال (211) عضو هيئة تدريس من أصل (385) عضو هيئة تدريس، حيت تمّ دمج الاستجابات المتشابهة معاً، في استجابة واحدة، مع حساب تكراراتها ونسبها المئوية، ولتحديد درجة العقبات، تمّ استخدام المعيار الآتي:

1. النسبة المئوية 70% فما فوق بدرجة مرتفعة.
2. النسبة المئوية 45% إلى أقل من 70% بدرجة متوسطة.
3. النسبة المئوية أقل من 45% بدرجة متدنية.

وقد حصلت الباحثة على عشرين فقرة، تمثل العقبات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية، والجدول رقم (24) يبين ذلك.

جدول (24)

التكرارات والنسب المئوية للعقبات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية من وجهة أعضاء هيئة التدريس (ن= 211)

الرتبة	نص الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	الدرجة
1.	المحسوبية والواسطة والتحيّز في الإختيار والتوظيف والتعيين	185	%88	مرتفعة
2.	ضعف الرقابة والمساءلة وقانون مكافحة الفساد	161	%76	مرتفعة
3.	الروتين الإداري وتعقيد الإجراءات والفساد الإداري	159	%75	مرتفعة
4.	مركزية القرار وعدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات	146	%69	متوسطة
5.	عدم الثقة بالموظفين وبقدراتهم	139	%66	متوسطة
6.	السياسات الموجهة	129	%61	متوسطة
7.	عدم نشر ثقافة الشفافية وتنميتها	115	%55	متوسطة
8.	عدم التواصل بين الرؤساء والموظفين للإطّلاع على إحتياجاتهم والأخذ بملاحظاتهم	110	%52	متوسطة
9.	عدم وضوح القوانين والأنظمة والإجراءات الإدارية وغموضها	106	%50	متوسطة
10.	عدم وجود عدالة	101	%48	متوسطة
11.	سيادة البيروقراطية	100	%47	متوسطة
12.	الإمكانات المالية	98	%46	متوسطة
13.	صعوبة الفصل بين العلاقة في العمل والعلاقات الشخصية	96	%45	متوسطة
14.	وجود فجوة بين متخذي القرارات والموظفين	91	%43	متدنية
15.	الجمود وصعوبة التغيير	85	%40	متدنية
16.	ضعف روح الإلتزام والمسؤولية	82	%39	متدنية
17.	عدم وجود أمن وظيفي	79	%37	متدنية
18.	قلة التنسيق بين الدوائر المتعددة والأقسام في الجامعة	76	%36	متدنية

الرتبة	نص الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	الدرجة
.19	تدني الراتب	21	%10	متدنية
.20	العجز في تحديد الأولويات والأهداف التي تسعى الجامعة إلى تنفيذها وتحقيقها	19	%9	متدنية

يتبين من الجدول رقم (24) أنّ أبرز العقبات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية هي: "المحسوبية والواسطة والتحيّز في الإختيار والتوظيف والتعيين"، وقد جاءت في المرتبة الأولى، وحصلت على (185) تكرارًا، وبنسبة مئوية مقدارها (88%) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة التي تنص على: "ضعف الرقابة والمساءلة وقانون مكافحة الفساد"، بالمرتبة الثانية، فقد حصلت على (161) تكرارًا بنسبة مئوية مقدارها (76%)، وبدرجة مرتفعة أيضاً، تلتها الفقرة: "الروتين الإداري وتعقيد الإجراءات والفساد الإداري"، بالمرتبة الثالثة، إذ حصلت على (159) تكرارًا، وبنسبة مئوية مقدارها (75%)، وبدرجة مرتفعة أيضاً، في حين أنّ الفقرة "العجز في تحديد الأولويات والأهداف التي تسعى الجامعة إلى تنفيذها وتحقيقها" قد حصلت على (19) تكراراً بنسبة مئوية بلغت (9%)، وبدرجة متدنية.

سابعًا: النتائج المتعلقة بالسؤال السابع: "ما الحلول المقترحة لتطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية من وجهة أعضاء هيئة التدريس فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب التكرارات والنسب المئوية، لاستجابات أعضاء هيئة التدريس، حول الحلول المقترحة لتطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية، وقد استجاب على هذا السؤال (211) عضو هيئة تدريس من أصل (385) عضو هيئة تدريس،

حيث تمّ دمج الاستجابات المتشابهة معاً، في استجابة واحدة، مع حساب تكراراتها ونسبها المئوية، ولتحديد درجة الحلول المقترحة، تمّ استخدام المعيار الآتي:

4. النسبة المئوية 70% فما فوق بدرجة مرتفعة.
5. النسبة المئوية 45% إلى أقل من 70% بدرجة متوسطة.
6. النسبة المئوية أقل من 45% بدرجة متدنية.

وقد حصلت الباحثة على عشرين فقرة، تمثل الحلول المقترحة لتطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية ، والجدول رقم (25) يبين ذلك.

جدول (25)

التكرارات والنسب المئوية للحلول المقترحة لتطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية من وجهة أعضاء هيئة التدريس (ن= 211)

الرتبة	نص الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	الدرجة
1.	تفعيل المساءلة وإعطاء صلاحيات أكبر للجهات الرقابية ومكاتب التفتيش	183	%87	مرتفعة
2.	البعد عن المحسوبية والواسطة	181	%86	مرتفعة
3.	تطبيق مبدأ الجدارة وعدم التحيّز في الإختيار والتوظيف والترقيات	175	%83	مرتفعة
4.	التأكيد على مشاركة الموظفين في المسؤولية وعملية اتخاذ القرار	159	%75	مرتفعة
5.	التواصل الدائم بين الرؤساء والموظفين للإطّلاع على إحتياجاتهم والأخذ بملاحظاتهم	146	%69	متوسطة
6.	الإهتمام بنشر ثقافة الشفافية وترسيخها باعتبارها من أهم وسائل التوعية في مجال مكافحة الفساد	142	%67	متوسطة
7.	تطبيق الإقتراحات الواردة من الميدان وأخذها بعين الإعتبار	132	%63	متوسطة
8.	تطبيق الأنظمة والقوانين الخاصة بحقوق وواجبات الموظفين بعدالة	121	%57	متوسطة
9.	الإبتعاد عن البيروقراطية واتباع الأساليب الديمقراطية الحديثة	118	%56	متوسطة
10.	الرقي في المعاملة مع الجميع	103	%49	متوسطة

الرتبة	نص الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	الدرجة
11.	العدالة في تنفيذ القرارات	97	%46	متوسطة
12.	العمل على مبدأ التدوير الوظيفي بين الموظفين في الجامعة	95	%45	متوسطة
13.	الانفتاح على التطور في العلم وطرق الحصول على المعرفة	92	%44	متدنية
14.	توفير الفرص بعدالة	88	%42	متدنية
15.	التأكيد على وضوح الإجراءات الإدارية وتبسيطها	81	%38	متدنية
16.	زيادة الرواتب واعتماد نظام مكافآت عادل	74	%35	متدنية
17.	تعزيز مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين في الجامعة	65	%31	متدنية
18.	تحفيز الموظفين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات دون خوف	59	%30	متدنية
19.	التأكيد على استقلالية الجامعات	11	%5	متدنية
20.	تفعيل التواصل الإلكتروني	3	%1	متدنية

يتبين من الجدول رقم (25) أنّ أبرز الحلول المقترحة لتطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية هي: تفعيل المساءلة وإعطاء صلاحيات أكبر للجهات الرقابية ومكاتب التفتيش، وقد جاءت في المرتبة الأولى، وحصلت على (183) تكرارًا، وبنسبة مئوية مقدارها (87%) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة التي تنص على: "البعد عن المحسوبية والواسطة"، بالمرتبة الثانية، فقد حصلت على (181) تكرارًا بنسبة مئوية مقدارها (86%)، وبدرجة صعوبة مرتفعة أيضاً، ثم جاءت الفقرة: "تطبيق مبدأ الجدارة وعدم التحيّز في الإختيار والتوظيف والترقيات"، بالمرتبة الثالثة، إذ حصلت على (175) تكرارًا، وبنسبة مئوية مقدارها (83%)، وبدرجة مرتفعة، في حين أنّ الفقرتان "التأكيد على استقلالية الجامعات" و" تفعيل التواصل الإلكتروني"، قد حصلتا على التوالي على (11) تكراراً بنسبة مئوية بلغت (5%)، وبدرجة متدنية. و(3) تكرارات بنسبة مئوية (1%)، وبدرجة متدنية أيضًا.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي هدفت التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالشفافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة إربد الأهلية، وجامعة جدارا، ومدى انعكاس ذلك على مستوى التمكين الوظيفي لديهم بجامعاتهم. والعقبات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في الجامعات الأردنية، والحلول المقترحة. كما تضمن هذا الفصل أبرز التوصيات التي قدمتها الباحثة بناءً على نتائج الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟"

أظهرت نتائج الدراسة، أنّ درجة تطبيق الشفافية الإدارية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس هي متوسطة، وقد حصلت جميع أبعاد الشفافية الإدارية (الشفافية المطلقة، المشاركة، المعلومات، والمساءلة) على درجة تقدير متوسطة. حيث جاء بُعد المعلومات في المرتبة الاولى، تلاه في المرتبة الثانية بُعد المساءلة، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد الشفافية المطلقة، في حين جاء بُعد المشاركة في المرتبة الرابعة والأخيرة.

وقد تعزى تلك النتيجة إلى كون الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يتوجب على الإدارات الواعية الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية –خاصة–،

إضافة إلى إسهامها في تنمية وتطوير المؤسسات والوصول بها إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الشمري (2009) حيث توصلت إلى أنّ درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة.

وأيضًا تتفق مع دراسة المجالي (2010) حيث توصلت إلى أنّ المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لأبعاد الشفافية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة. وقد احتل بُعد الشفافية في المعلومات المرتبة الأولى، يليه بُعد الشفافية في اتخاذ القرارات، يليه بُعد الشفافية في التشريعات، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد الشفافية في تقييم الأداء، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد الشفافية في الاتصالات والعلاقات.

كما تتفق مع دراسة الطشة (2007) حيث توصلت إلى أنّ درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين هي متوسطة.

وحول فقرات كل بُعد من أبعاد الشفافية الإدارية، أظهرت النتائج المرتبطة ببُعد الشفافية المطلقة أنّ الفقرات (ترغب إدارة الجامعة في معرفة كيفية تأثير قراراتها على أعضاء هيئة التدريس، تريد إدارة الجامعة أن تكون مسؤولة عن تصرفاتها أمام أعضاء هيئة التدريس، تقدم إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ترغب إدارة الجامعة بأن يعرف أعضاء هيئة التدريس بما تقوم به من أعمال وأسباب قيامها بتلك الأعمال)، حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.59–2.91) وبدرجة تطبيق متوسطة، وتشير مضامين هذه الفقرات إلى رغبة إدارة الجامعة في معرفة كيفية تأثير قراراتها على أعضاء هيئة التدريس، وأنها تريد أن تكون مسؤولة عن تصرفاتها أمام أعضاء هيئة التدريس، وأنها تقدم لأعضاء هيئة

التدريس المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ورغبتها بأنْ يعرف أعضاء هيئة التدريس بما تقوم به من أعمال وأسباب قيامها بتلك الأعمال.

وهذا يتفق مع ما أشار إليه الراشدي (2007) في أنّ الشفافية مطلوبة في المنظمات الإدارية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة وبين القيادات والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها مما يقلل من روح الانتماء لها. لذا فالمكاشفة وإيضاح المعلومات بين القيادات العاملة يعزز دور الولاء لدى العاملين ويزيد من إنتاجيتهم حين يعرفون كل شي عنها باعتبار أنهم جزء من هذه المنظمة.

وحول فقرات بُعد المشاركة، أظهرت نتائج الدراسة أنّ الفقرات (تسهل إدارة الجامعة عملية الحصول على المعلومات التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس، توفر إدارة الجامعة معلومات تفصيلية لأعضاء هيئة التدريس، تهتم إدارة الجامعة بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في تحديد المعلومات التي يحتاجونها، تسعى إدارة الجامعة لمعرفة وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول جودة معلوماتها)، حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.72−3.29) وبدرجة تطبيق متوسطة، وتركز مضامين هذه الفقرات على أنّ إدارة الجامعة تُسهل عملية الحصول على المعلومات التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس، وتوفر معلومات تفصيلية لأعضاء هيئة التدريس، وتهتم بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في تحديد المعلومات التي يحتاجونها، وتسعى لمعرفة وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول جودة معلوماتها.

في حين حصلت الفقرات (تعطي إدارة الجامعة وقتًا كافيًا لتعرف أعضاء هيئة التدريس احتياجاتهم، تطلب إدارة الجامعة آراء أعضاء هيئة التدريس قبل اتخاذ قراراتها) على متوسطات حسابية تراوحت مابين (2.13− 2.29) وبدرجة تقدير متدنية، وتركز مضامين هذه الفقرات على

أنّ إدارة الجامعة تعطي وقتًا كافيًا لتعرف أعضاء هيئة التدريس احتياجاتهم، وأنها تطلب آراء أعضاء هيئة التدريس قبل اتخاذ قراراتها. وقد يعزى ذلك إلى وجود المركزية في عملية صناعة القرارات، حيث لا يُسمح غالبًا للآخرين في المشاركة باتخاذ القرارات، وكذلك إلتزام الجامعة بالروتين عند صناعة القرارات، وعدم إعلان الجامعة للقرارات التي تتخذها بصورة واضحة.

وحول فقرات بُعد المعلومات، أظهرت نتائج الدراسة أنّ الفقرات (تقدم إدارة الجامعة معلومات يسهل فهمها على أعضاء هيئة التدريس، تقدم إدارة الجامعة معلومات دقيقة وموثوقة لأعضاء هيئة التدريس، تمنح إدارة الجامعة المعلومات التي يحتاج إليها أعضاء هيئة التدريس في الوقت المناسب، تقدم إدارة الجامعة معلومات تمكن أعضاء هيئة التدريس من مقارنة أدائها الحالي بالأداء السابق) حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.66–3.26) وبدرجة تطبيق متوسطة، وتركز مضامين هذه الفقرات على أنّ إدارة الجامعة تقدم معلومات يسهل فهمها على أعضاء هيئة التدريس، وأنها تقدم معلومات دقيقة وموثوقة لأعضاء هيئة التدريس، وأنها تمنح المعلومات التي يحتاج إليها أعضاء هيئة التدريس في الوقت المناسب. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ إدارة الجامعات المبحوثة غالبًا ما تُقدم المعلومات الكافية لأعضاء هيئة التدريس، كما تدرك إدارة الجامعات المبحوثة أنّ الحصول على المعلومات الدقيقة والصادقة أمر في غاية الأهمية لكافة العاملين في الجامعة ومنهم أعضاء هيئة التدريس والتي تسهم بدورها في تحقيق الشفافية في تعاملاتها وتحسين العمل وتجويد مخرجاته.

وقد أشار أبو بكر (2001) إلى أنّ الشفافية الإدارية وسياسة الانفتاح على العاملين والمشاركة وتوافر المعلومة تجعل العاملين أكثر إيماناً بقدرتهم على التأثير في نتائج الأعمال،

ويتحول اهتمامهم من التركيز على تحقيق حاجات الأمان والتقدير الذاتي إلى الاهتمـام بـالأداء والإنتاج.

وحول فقرات بُعد المساءلة، أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الفقـرات حـصلت علـى متوسطات حسابية، تراوحت ما بين (2.72–2.96) وبدرجة تقدير متوسطة، وتشير مضامين هذه الفقرات إلى أنّ إدارة الجامعة تعلن آليات المساءلة الإدارية لجميع أعضاء هيئة التـدريس، وأنّ آليات المساءلة الإدارية في الجامعة تسمح بالمراجعة والمراقبة في أي وقت، وأنّها تركز علـى تعزيز المسؤولية في نفوس أعضاء هيئة التدريس، وأنّها تتم بنزاهة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ نظام الجامعة يتضمن مبدءًا للمساءلة، وأنّ الجامعات تُحاول محاربة جميـع أنـواع الفـساد الإداري بشتى أشكاله وصوره. وقد يعزى ذلك أيضًا إلى أنّ شفافية التشريعات وعـدم قابليتهـا للتأويل يساعد في منع الانحراف، ويحد من إمكانية اختراقها أو تفسيرها بعيداً عـن اعتبـارات المصلحة العامة؛ الأمر الذي يُمكِّن من زيادة الكفاية وفعالية الأداء، ويحقق النزاهـة للموظـف، ويساعد في الابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة. كما قـد تعـزى تلـك النتيجة إلى أنّ تعزيز قيمة المساءلة في المستويات الإدارية المختلفة يعُد من المتطلبـات التـي ينبغي التركيز عليها لتعزيز الشفافية الإدارية في العمل المؤسسي.

ثانيًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة تطبيق الشفافية الإدارية تعزى للمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية)؟"

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر متغيـر الجنس في بُعد المشاركة، وجاءت الفروق لصالح الذكور، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائيًا في

باقي الأبعاد وقد يعزى ذلك إلى أنّ معظم القيادات الأكاديمية، والقائمين بوضع الخطــط ومــنْ يشغلون المناصب الإدارية العليا كإدارة الجامعة في الجامعات الحكومية والخاصة من الــذكور، مما يسهل على أعضاء الهيئة التدريسية من الذكور التعامل والتعاطي معهم في أي وقــت، وأنّ غالبية أعضاء الهيئة التدريسية من الإناث لم تتاح لهنّ الفرصة للمشاركة بمثل هذه المهام.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعــزى لأثــر متغير سنوات الخبرة في جميع الأبعاد. حيث جاءت الفروق لصالح كل من فئتي الخبرة أقل من 6 سنوات و 10 سنوات فأكثر في بُعد الشفافية المطلقة، في حين جاءت الفــروق لــصالح فئــة الخبرة أقل من 6 سنوات في بُعد المشاركة وبُعد المعلومات وبُعد المساءلة وفي الدرجــة الكليــة لأبعاد الشفافية الإدارية. وهذا يدل ذلك على أنّ مدة الخبرة لأعضاء هيئة التدريس لها علاقة في تحديد درجة تطبيق الشفافية الإدارية.

وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثــر متغير نوع الجامعة في جميع الأبعاد. وقد يعزى ذلك إلى اتفــاق بعــض الأنظمــة والقــوانين والتعليمات وتطبيقها داخل كل جامعة من الجامعات. كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أنه بالرغم من قدم أو حداثة إنشاء الجامعة، إلا أنه لا يوجد لهذا أثر في زيادة خبرة بعض الجامعات في جميــع الأبعاد، فقد تكون الجامعات التي أنشئت حديثًا قد استفادت من الجامعات التي أنشئت قبلها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو كريم (2005) والتي بيّنت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في درجة ممارسة الشفافية تعزى إلى نوع الجامعة.

في حين أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مــستوى الدلالــة (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة، تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديميــة فــي

الشفافية المطلقة والمشاركة والمعلومات، وقد جاءت الفروق لصالح أستاذ مقابل فئة أستاذ مشارك وأستاذ مساعد، في بُعدي الشفافية المطلقة والمشاركة، في حين جاءت لصالح أستاذ مشارك مقابل أستاذ مساعد في بُعد المعلومات، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنّ الأستاذ يرى أنّ تطبيق الشفافية الإدارية بدرجة أعلى مما يراها الأستاذ المشارك والأستاذ المساعد، وربما يعود ذلك إلى عامل النضج الوظيفي لدى الأستاذ، فكلما زاد عدد سنوات الخدمة لعضو هيئة التدريس أصبح أكثر إدراكًا لدرجة تطبيق الشفافية الإدارية.

ثالثًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما درجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟"

أظهرت نتائج الدراسة، أنّ درجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس هي متوسطة، وقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.36)، وقد جاء في المرتبة الأولى بُعد الإستقلالية في الأداء حيث حصل على متوسط حسابي بلغ (3.99)، وبدرجة تقدير مرتفعة، تلاه في المرتبة الثانية بُعد المكانة حيث حصل على متوسط حسابي بلغ (3.58)، وبدرجة تقدير مرتفعة، في حين جاء في المرتبة الثالثة بُعد النمو المهني حيث حصل على متوسط حسابي بلغ (3.30)، وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء بُعد صنع القرار في المرتبة الرابعة والأخيرة حيث حصل على متوسط حسابي بلغ (2.74)، وبدرجة تقدير متوسطة أيضاً. وقد يعود ذلك إلى أنّ الجامعات المبحوثة في هذه الدراسة تمكّن أعضاء هيئتها التدريسية وخاصةً في بُعد الإستقلالية في الأداء، وبُعد المكانة، من حيث شعورهم بالفخر كونهم أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة، مما يمنحهم الحرية والإستقلالية في تحديد الساعات المناسبة لاحتياجات العمل واحتياجاتهم الشخصية، وفي اختيار طرق التدريس، وتوزيع

الدرجات بالطريقة التي يرونها مناسبة، وكذلك من حيث حصولهم على الدعم والتقدير والاحترام من رؤسائهم وزملائهم وطلابهم في العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراستي كل من اندراوس (2006) ودراسة لامبرت (Lambert, 2006) في أنّ مستوى تمكين أعضاء الهيئة التدريسية عالي، كما تتفق مع نتائج دراسة مونتجوي (Mountjoy, 2001) حيث كان من أبرز نتائجها أنّ لدى أعضاء هيئة التدريس مستويات عالية من التمكين في بعد الاستقلالية في الأداء. ولكنها تختلف مع هذه الدراسة حيث أشارت إلى أنّ لدى أعضاء هيئة التدريس مستويات عالية من التمكين في بُعدي صنع القرار، والنمو المهني.

وتتفق هذه النتيجة أيضًا مع ما توصلت إليه دراسة سوراناستبورن (Soranastaporn, 2001) حيث أظهرت نتائجها أنّ شعور أعضاء هيئة التدريس بالتمكين جاء بدرجة عالية في بُعد المكانة. ولكنها تختلف مع هذه الدراسة أيضًا حيث أظهرت نتائج الدراسة أنّ شعور أعضاء هيئة التدريس بالتمكين جاء بدرجة عالية في الأبعاد التالية: النمو المهني، وصنع القرار.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الجعبري (2010) حيث أظهرت نتائج الدراسة أنّ واقع التمكين الكلي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة جاء بدرجة مرتفعة.

وحول فقرات كل بُعد من أبعاد التمكين الوظيفي، أظهرت النتائج المرتبطة ببُعد صنع القرار أنّ الفقرات (يشارك عضو هيئة التدريس في وضع خطط أنشطة التعليم والبرامج الجديدة في قسمه، يشارك عضو هيئة التدريس في وضع آليات تنفيذ خطط القسم، يشارك عضو هيئة التدريس في اختيار أعضاء هيئة التدريس الجدد لقسمه، يشارك عضو هيئة التدريس في وضع رؤية للقسم

والكلية، يشارك عضو هيئة التدريس في وضع وصياغة أنظمة ولـوائح القـسم) حـصلت علـى متوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.76-2.97) وبدرجة تقدير متوسطة، وتشير هذه الفقرات إلى: "يشارك عضو هيئة التدريس في وضع وصياغة أنظمة ولوائح القسم، وفي وضـع رؤيـة للقسم والكلية، وفي وضع آليات تنفيذ خطط القسم، وفي وضع خطط أنشطة التعلـيم والبـرامج الجديدة في قسمه، وفي اختيار أعضاء هيئة التدريس الجدد لقسمه.

في حين حصلت الفقرات (يُؤخذ رأي عضو هيئة التدريس بعين الاعتبار عند المشاركة في صنع القرار، يشارك عضو هيئة التدريس في وضع الميزانية في (القسم والكلية)) على متوسـطات حسابية تراوحت مابين (2.34- 2.52) وبدرجة تقدير متدنية، وتركز مضامين هذه الفقرات على أنه يُؤخذ رأي عضو هيئة التدريس بعين الاعتبار عند المشاركة في صنع القرار، ويشارك عضو هيئة التدريس في وضع الميزانية في (القسم والكلية).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة يُدركون أنّ الإداراة الجامعيـة في الجامعات المبحوثة في هذه الدراسة تمارس المركزية والتفرد في صنع القـرار، واختيـار أعضاء هيئة التدريس الجدد، ووضع الميزانيات، وغياب مبدأ مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية، على الرغم من أنّ مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرار مع الإدارة الجامعيـة تعتبـر عملية إيجابية التأثير على الأداء التنظيمي ووسيلة من وسائل إصلاح النظم التعليمية. كما يمكن أنْ يعود السبب لهذه النتيجة بأنّ إدارة الجامعة ورؤساء الأقسام لا يمنحون بعض من صلاحياتهم ونفوذهم لأعضاء الهيئة التدريسية باعتبارها مجازفة ولشعورهم من خلال مراكـزهم الوظيفيـة بالهيبة والنفوذ، والسيطرة والاستفراد بصنع واتخاذ القرار كما جاء في دراسة أنـدراوس (2006). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من دراسة سوراناستبورن (Soranastaporn, 2001)،

ودراسة لامبرت (Lambert, 2006)، ودراسة مونتجوي (Mountjoy, 2001) في ممارسة بُعد صنع القرار كأقل أبعاد التمكين مستوى من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

وحول فقرات بُعد النمو المهني، أظهرت نتائج الدراسة أنّ الفقرات (يُتاح لعضو هيئة التدريس إمكانية المشاركة في المؤتمرات العلمية المحلية والدولية، يُعامل عضو هيئة التدريس على أنه محترف في مجال تخصصه، يُتاح لعضو هيئة التدريس فرص التعاون العلمي مع أعضاء هيئة التدريس في داخل القسم وخارجه) حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.46–3.74) وبدرجة تقدير مرتفعة، وتركز مضامين هذه الفقرات على: (يُعامل عضو هيئة التدريس على أنه محترف في مجال تخصصه، ويُتاح له فرص التعاون العلمي مع أعضاء هيئة التدريس في داخل القسم وخارجه، ويُتاح له إمكانية المشاركة في المؤتمرات العلمية المحلية والدولية)، وقد يعود ذلك إلى دعم إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس واحترامها وتقديرها له فيما يتعلق بهذا الخصوص.

في حين حصلت الفقرات (يعمل عضو هيئة التدريس في بيئة محققة لمتطلباته المهنية، يُتاح لعضو هيئة التدريس الفرصة للنمو والتطور المهني، يوفر القسم لعضو هيئة التدريس قاعدة علمية قوية في مجال تخصصه، يوفر القسم لعضو هيئة التدريس فرص الإطّلاع على كل ما هو جديد في تخصصه، يُتاح لعضو هيئة التدريس فرص تدريب ملائمة لاحتياجاته الفعلية) على متوسطات حسابية تراوحت مابين (2.85– 3.30) وبدرجة تقدير متوسطة، وتركز مضامين هذه الفقرات على: (يُتاح لعضو هيئة التدريس الفرصة للنمو والتطور المهني، يوفر القسم لعضو هيئة التدريس قاعدة علمية قوية في مجال تخصصه، ويعمل عضو هيئة التدريس في بيئة محققة لمتطلباته المهنية، ويوفر القسم لعضو هيئة التدريس فرص الإطّلاع على كل ما هو جديد في

تخصصه، يُتاح لعضو هيئة التدريس فرص تدريب ملائمة لاحتياجاته الفعلية)، وقد يعود ذلك إلى أنّ غالبية الإدارات الجامعية في الجامعات المبحوثة في هذه الدراسة يعتبرون النمو المهني لعضو هيئة التدريس والمتعلق بالفقرات التي حصلت على درجة تقدير متوسطة، مسؤولية فردية، يقع عاتقها فقط على عضو هيئة التدريس نفسه وتركيزها وتقييمها لعضو هيئة التدريس يكون غالباً على جانب التدريس الجامعي، والتخطيط للتدريس.

وحول فقرات بُعد المكانة، أظهرت نتائج الدراسة أنّ الفقرات (يحقق العمل في الجامعة لعضو هيئة التدريس مكانة اجتماعية بين الآخرين، يحصل عضو هيئة التدريس على الدعم والتقدير والاحترام من الرؤساء والزملاء والطلبة، يُقدّر القسم إتقان عضو هيئة التدريس لكل ما يُسند له من مهام، يعزز القسم لعضو هيئة التدريس الثقة بنفسه والشعور بالفخر) حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.40–3.99) وبدرجة تقدير مرتفعة، وتركز مضامين هذه الفقرات على: "يعزز القسم لعضو هيئة التدريس الثقة بنفسه والشعور بالفخر، يحصل عضو هيئة التدريس على (الدعم والتقدير والاحترام) من الرؤساء والزملاء والطلبة، يحقق العمل في الجامعة لعضو هيئة التدريس مكانة اجتماعية بين الآخرين، يُقدّر القسم إتقان عضو هيئة التدريس لكل ما يُسند له من مهام"، وقد يعود ذلك إلى ما تحظى به غالبًا مهنة التدريس الجامعي من تقدير واحترام من داخل وخارج الحرم الجامعي، نتيجة الأدوار والمهام التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس، فبالإضافة إلى التدريس فهم مطالبون بإعداد البحوث العلمية والإشراف على الرسائل الجامعية والإرشاد الأكاديمي، والمشاركة الفعالة في مجالس القسم والكلية باختلاف أنشطتها وأعمالها. وكذلك تتعدى أدوار أعضاء هيئة التدريس إلى مستوى المجتمع فهم يُسهمون في التدريب والتعليم المستمر في أعمال ومؤسسات ولجان خدمة المجتمع المدني باختلاف أنشطتها

ومجالاتها، وكل ذلك جعلهم يُقابلون بالتقدير والاحترام من المجتمع، ومن الإدارة الجامعية والزملاء في العمل.

في حين حصلت الفقرة (يُشعر القسم عضو هيئة التدريس بمدى فعاليته في أداء عمله) على متوسط حسابي بلغ (3.36) وبدرجة تقدير متوسطة، حيث تشير هذه الفقرة إلى أنّ القسم يُشعر عضو هيئة التدريس بمدى فعاليته في أداء عمله.

وحول فقرات بُعد الإستقلالية في الأداء، أظهرت نتائج الدراسة أنّ الفقرة (يملك عضو هيئة التدريس حرية اختيار طرق التدريس التي يراها ملائمة) جاءت بالمرتبة الأولى حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.37) وبدرجة تقدير مرتفعة جدًا، ويشير مضمون هذه الفقرة على أنّ عضو هيئة التدريس يملك حرية اختيار طرق التدريس التي يراها ملائمة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قناعة المسؤولين في الجامعة بالمكانة العلمية لأعضاء هيئة التدريس ومهاراتهم الأكاديمية والشخصية مما جعلهم يمنحونه الحرية في اختيار طرق التدريس التي يرونها ملائمة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من دراسة لامبرت (Lambert, 2006)، ودراسة مونتجوي (Mountjoy, 2001) في كون مستوى بُعد الإستقلالية في الأداء قد جاء عاليًا.

في حين حصلت الفقرات (يملك عضو هيئة التدريس حرية اتخاذ القرار بشأن مفردات ما يُعلمه من مقررات دراسية، يملك عضو هيئة التدريس حرية توزيع درجات المقرر الذي يقوم بتدريسه، يملك عضو هيئة التدريس حرية تدريس أي موضوع يختاره، يستطيع عضو هيئة التدريس تحديد ساعات العمل المناسبة لاحتياجات العمل واحتياجاته، يتخذ عضو هيئة التدريس القرارات بشأن المنهج) على متوسطات حسابية تراوحت مابين (3.79- 4.11) وبدرجة تقدير مرتفعة، وتشير هذه الفقرات إلى: (يملك عضو هيئة التدريس حرية توزيع درجات المقرر الذي

يقوم بتدريسه، يستطيع عضو هيئة التدريس تحديد ساعات العمل المناسبة لاحتياجات العمل واحتياجاته، يملك عضو هيئة التدريس حرية اتخاذ القرار بشأن مفردات ما يُعلمه من مقررات دراسية، يتخذ عضو هيئة التدريس القرارات بشأن المنهج، يملك عضو هيئة التدريس حرية تدريس أي موضوع يختاره). وقد يعود ذلك أحياناً إلى قناعة المسؤولين في الجامعة بمهارات أعضاء هيئة التدريس الأكاديمية فيما يتعلق بحرية توزيع درجات المقرر، وتحديد ساعات العمل المناسبة لاحتياجات العمل واحتياجاته، واتخاذ القرارات بشأن المنهج في اختيار أي موضوع يرونه ملائم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من دراسة لامبرت (Lambert, 2006)، ودراسة مونتجوي (Mountjoy, 2001) في كون مستوى بُعد الإستقلالية في الأداء قد جاء عاليًا.

رابعًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة التمكين الوظيفي تعزى للمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية)؟"

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر متغير الجنس في جميع الأبعاد باستثناء بُعد صنع القرار، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وقد يعزى ذلك إلى أنّ معظم القيادات الأكاديمية، والقائمين بوضع الخطط ومنْ يشغلون المناصب الإدارية العليا كإدارة الجامعة في الجامعات الحكومية والخاصة من الذكور، مما يسهل على أعضاء الهيئة التدريسية من الذكور التعامل معهم في أي وقت، وأنّ غالبية أعضاء الهيئة التدريسية من الإناث لم تتاح لهنّ الفرصة للمشاركة بمثل هذه المهام. كما قد تعزى أيضًا إلى أنّ أعضاء الهيئة التدريسية من الذكور تتاح لهم فرص أكبر لحضور الندوات والمؤتمرات

والدورات التدريبية، بينما تكون محدودة بالنسبة للإناث، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة مونتجوي (Mountjoy, 2001) التي لم تظهر أي فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات استجابات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى تمكينهم بين الذكور والإناث.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر متغير الخبرة في جميع الأبعاد. وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أقل من 6 سنوات في بُعدي صنع القرار والنمو المهني وللتمكين الوظيفي ككل، بينما جاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أقل من 6 سنوات في بُعد المكانة، في حين جاءت الفروق لصالح فئة الخبرة 6- أقل من 10 سنوات في بُعد الإستقلالية في الأداء، وهذا يدل ذلك على أنّ مدة الخبرة لأعضاء هيئة التدريس لها علاقة في تحديد درجة التمكين الوظيفي.

وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر متغير نوع الجامعة في جميع الأبعاد. باستثناء بُعد الاستقلالية في الأداء، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية. وقد يعزى ذلك إلى المركزية غالباً في الاستقلالية في الأداء في الجامعات الحكومية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من دراسة لامبرت (Lambert, 2006)، ودراسة مونتجوي (Mountjoy, 2001) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجامعة.

في حين أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة، تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية في جميع الأبعاد. وجاءت الفروق لصالح أستاذ مقابل أستاذ مساعد في بُعد صنع القرار. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنّ غالبية أعضاء الهيئة التدريسية ممن هم برتبة أستاذ يمتلكون قدرًا أكبر من

المعرفة والمعلومات، ولديهم خبرات متراكمة عبر السنوات في العمل الأكاديمي مقارنةً بأعضاء الهيئة التدريسية لمن هم برتبة أستاذ مشارك وأستاذ مساعد، مما يمكّنهم من المشاركة في صنع القرارات، حتى ولو كانت تلك المشاركة محدودة من وجهة نظرهم، في حين جاءت الفروق لصالح أستاذ مشارك مقابل أستاذ مساعد في بُعدي النمو المهني، والإستقلالية في الأداء، والمكانة، وفي التمكين الوظيفي ككل، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنّ أعضاء الهيئة التدريسية ممن هم برتبة أستاذ مشارك لديهم الرغبة والنشاط الأعلى في العمل الأكاديمي مقارنةً بأعضاء الهيئة التدريسية ممن هم برتبة أستاذ مساعد، وذلك للحصول على الترقية لرتبة أستاذ.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة لامبرت (Lambert, 2006)، في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

خامسًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: "هل هناك علاقة ارتباطية عند مستوى (α=0.05) بين درجة تطبيق الشفافية الإدارية ومستوى التمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟"

تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيا عند مستوى (α=0.05) بين درجة تطبيق الشفافية الإدارية ومستوى التمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد يعود ذلك إلى أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق الشفافية الإدارية ارتفع أيضًا مستوى التمكين الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية، وقد يرجع ذلك لانعكاس مستوى أبعاد الشفافية الإدارية على التمكين الوظيفي. حيث جاءت هذه النتيجة منطقية ومنسجمة مع ما أُشير إليه في الأدب النظري، من حيث أنّ ارتفاع مستوى تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات

والمؤسسات يزيد من مستوى التمكين الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مونتجوي (Mountjoy, 2001)، ودراسة العساف (2006).

كما يذكر (الراشدي، 2007) بأنّ الشفافية مطلوبة في المنظمات الإدارية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة وبين القيادات والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها مما يقلل من روح الانتماء لها. لذا فالمكاشفة وإيضاح المعلومات بين القيادات العاملة يعزز دور الولاء لدى العاملين ويزيد من إنتاجيتهم حين يعرفون كل شي عنها باعتبار أنهم جزء من هذه المنظمة.

سادسًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: "ما العقبات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية من وجهة أعضاء هيئة التدريس فيها؟"

أظهرت نتائج الدراسة أنّ أبرز العقبات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية من وجهة أعضاء هيئة التدريس هي: "المحسوبية والواسطة والتحيّز في الإختيار والتوظيف والتعيين، وضعف الرقابة والمساءلة وقانون مكافحة الفساد، والروتين الإداري وتعقيد الإجراءات والفساد الإداري، والعجز في تحديد الأولويات والأهداف التي تسعى الجامعة إلى تنفيذها وتحقيقها".

وهذا يتفق مع دراسة الجعبري (2010) وأشارت الدراسة إلى أكثر المعيقات التي تعوق تطبيق التمكين في الجامعات العاملة في الضفة الغربية هو خوف المدراء من فقدان السيطرة والمركزية العالية في اتخاد القرار بالإضافة إلى ضعف نظام الحوافز.

كما تتفق مع كونجر (Conger, 1989) الذي أشار إلى وجود عوامل تؤدي إلى ضعف الشعور بالقوة، وقلة الشعور بالفاعلية، وعدم السيطرة على العمل من قبل الموظفين، وبالتالي

إعاقة التمكين؛ مثل: ضعف الإتصال، وسيادة الأجواء البيروقراطية في المؤسسة، وعوامل تتعلق بضعف المنافسة، وأخرى تتعلق بالضغوطات في مرحلة التحول والتغيير، والرقابة المباشرة والحثيثة للموظفين، والوصاية عليهم والسلبية في التعامل مع الموظفين المتمثلة بالاهتمام الكبير بالفشل والتركيز عليه.

كما تتفق مع (اللوزي، 2002) حيث أشار إلى هناك مشكلات تعيق تحقيق جهود الشفافية الإدارية؛ مثل: الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات، يشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية، لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة.

وقد يُعزى ذلك إلى عدم إشراك الجامعة للأطراف المعنية في عملية صناعة القرارات وتفشي المركزية غالبًا، مما أدى إلى تغيب النهج الديمقراطي، كما قد تُعزى هذه النتيجة إلى عدم تفعيل عملية محاربة الفساد الإداري بشتى أشكاله.

سابعًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع: "ما الحلول المقترحة لتطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية من وجهة أعضاء هيئة التدريس فيها؟"

أظهرت نتائج الدراسة أنّ أبرز الحلول المقترحة لتطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية من وجهة أعضاء هيئة التدريس هي: "تفعيل المساءلة وإعطاء صلاحيات أكبر للجهات الرقابية ومكاتب التفتيش، والبعد عن المحسوبية والواسطة، وتطبيق مبدأ الجدارة وعدم التحيّز في الإختيار والتوظيف والترقيات، والتأكيد على استقلالية الجامعات، وتفعيل التواصل الإلكتروني.

وتعتقد الباحثة بأنّ نجاح تطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية من وجهة أعضاء هيئة التدريس يقوم على نشر النهج الديمقراطي ومحاربة أشكال الفساد الإداري، والبعد عن الإزدواجية والفوضى في عمليات التطوير والتحديث. كما ينبغي للجامعات أنْ تستفيد من وسائل التكنولوجيا الحديثة في الاتصال ومواكبة التطور في هذا الجانب بشكل حقيقي، بالإضافة إلى ضرورة التنوع في وسائل الأتصال بما يتناسب مع طبيعة وأهداف الاتصال المطلوب للوصول إلى درجة شفافية وتمكين وظيفي كبيرة جدًا.

كما أشار هلال (2010) بأنّ (تهيئة بيئة العمل والمناخ المناسب للشفافية) من أهم طرق تحسين الشفافية الإدارية في المؤسسات الأكاديمية؛ ويمكن تحقيق ذلك من خلال تكوين وإدارة فريق العمل، وبث روح الفريق في العاملين، ومحاولة ربط المصالح الشخصية للأفراد بالمصالح العامة للمنظمة أو المنشأة وعدم الاعتماد على الشعارات، والمتابعة والرقابة والتوجيه بشكل دوري ومستمر، ووجود نظام تقويم فعال.

وأشار أبو كريم (2005) إلى ضرورة توافر جملة من المستلزمات والسلوكيات والممارسات في الإدارة الأكاديمية لتحقيق مبدأ الشفافية، يمكن تلخيصها فيما يلي: توفير قنوات اتصال مفتوحة وجسور ثابتة وقوية بين أفراد الجامعة وبين المجتمع الخارجي الذي تعيش فيه الجامعة، احترام حقوق الأفراد وخصوصياتهم، توفير المعلومات اللازمة لكافة المعنيين في الخدمة التي تقدمها الجامعة، الابتعاد عن السرية في نمط العمل الإداري، اختيار القيادات الجامعية على أساس وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتأكيد مفهوم الإدارة في خدمة الجامعة، والجامعة في خدمة المجتمع.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، فإنّ الباحثة توصي بما يلي:

1. العمل على تعزيز الالتزام بالشفافية الإدارية في الجامعات إلى مستويات عالية من خلال إلحاق العاملين بندوات ومؤتمرات تُعنى بالممارسات والمضامين ذات العلاقة بالشفافية، مما يؤدي إلى دعم قيم النزاهة والثقة لدى العاملين وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود والذي ينعكس بدوره على جودة أدائهم وانتمائهم.

2. تفعيل دور القيادات العليا في الجامعات لدعم مبدأ الشفافية من خلال فتح المجال أمام مشاركة الموظفين، وتشجيع روح المبادرة والتجديد، إضافةً إلى تقديم الدعم والتغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة، والاهتمام بتصوراتهم للحلول التي يمكن إتباعها لحل مشكلات العمل، مما يعزز التفكير الإبداعي لديهم ويجعلهم أكثر إيماناً بقدراتهم وإمكاناتهم ويرفع الروح المعنوية لديهم ويشبع حاجتهم نحو تحقيق الذات من خلال تعزيز شعورهم بأنهم شركاء حقيقيين في نجاح الجامعة وتطورها.

3. العمل على توفير المعلومات في وقت الحاجة إليها دون تقديم أو تأخير لكي لا تفقد قيمتها وأهميتها لمن يحتاج إليها مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والوضوح والدقة.

4. تشجيع إيجاد أنماطاً قيادية تعمل على إقامة علاقات جيدة بينها وبين العاملين وحفزهم وتشجيعهم والاستماع لآرائهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم وخلق نوع من الثقة المتبادلة فيما

بينهم، وهذا يتطلب تبني سياسات وممارسات تتسم بالشفافية والوضوح والإفصاح في تعاملاتها مما يزيد من إنتاجية العاملين وشد هممهم.

5. تفعيل آليات المساءلة الإدارية في الجامعات والإعلان عنها لجميع الموظفين على أنْ يتم مراجعتها ومراقبتها باستمرار، وتطبيقها على الجميع دون تحيز، بالإضافة إلى عقد البرامج التدريبية الداعمة لرفع مستويات المساءلة الإدارية لأهميتها في ضبط العمل والإنجاز وتحمل المسئوليات، وتسهيل عمليات تقييم الأداء بدرجة عالية من النزاهة والعدالة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

آل زاهر، علي، (2004). **نمو أعداد أعضاء هيئة التدريس مقارنة مع نمو أعداد الطلاب في الجامعة: دراسة تحليلية**. إدارة الدراسات والتطوير بجامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

أندراوس، رامي، (2006). **درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

برتوك، جانوس. (2001). النجاحات والاخفاقات في برامج مكافحة الفساد: دروس مستفادة من التجارب العالمية، **ورقة مقدمة في مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية – منظور استراتيجي**–، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

أبو بكر، فاتن، (2001). **نظم الإدارة المفتوحة: منهج جديد لتحقيق شفافية المنظمات**. القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع.

جاسم، مهدي، (2009). **دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري والمالي، الحوار المتمدن**، العدد: 2702، تمّ استرجاعه بتاريخ 2012/12/9، http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid.

الجعبري، دعاء، (2010). **واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

الحوامدة، نضال والتويجر، أنس، (2005). أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية- دراسة ميدانية. **أبحاث اليرموك،** سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة اليرموك، مجلد (21)، ع (4): 1226-1266.

الخرابشة، عبد، (1997). الشفافية في الخدمة المدنية: تجربة ديوان المحاسبة في مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس تطوير القدرة التنافسية في الأردن، الجودة، الإنتاجية، الشفافية والمساءلة، **الجمعية العلمية الملكية**، عمان، المجلد (2): 340-347.

الراشدي، سعيد. (2007) **الإدارة بالشفافية**، ط1. عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن.

السبيعي، فارس بن علوش، (2010). **دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية.** أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

السعود، راتب، (2001). الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية الأردنية. **أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والإجتماعية**، 17 (3): 615-624.

السكارنة، بلال، (2009). **أخلاقيات العمل**، ط1. عمّان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الشمري، سالم بن مبارك، (2009). **درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، والصعوبات التي تواجهها.** أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد الأردن.

الشمري، ناظم، (2002). الوظيفة السياسية والاقتصادية للدولة العربية وترسيخ النزاهة والشفافية، **ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الثالث في إدارة القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية**، بيروت، لبنان.

الشواورة، زبيدة، (2009). **درجة ممارسة مفهوم الشفافية لدى رؤساء الأقسام في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الطراونة، رشا والعضايلة، محمد، (2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 6 (1): 63-94.

الطشة، غنيم، (2007). **درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

أبو طه، سهيل، (1997). **الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة ديوان المحاسبة.** الجمعية العلمية الملكية، عمّان.

الطوخي، سامي، (2002). الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر، **مجلة البحوث الإدارية**، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، السنة (20)، ع (2)، (اكتوبر) مصر: 116-126.

الطوخي، سامي، (2009). **الشفافية في الحكومة: الإدارة بالشفافية الطريق والإصلاح الإداري تطوير المنظمات**. تمّ استرجاعه بتاريخ 2012/11/20، http://kenanaonline.com/users/toukhy/posts/ 817863/

عبد الحليم، أحمد وعبابنة، رائد، (2006). **أهمية التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية**، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، بحوث وأوراق عمل، جامعة اليرموك، إربد: 53-74.

عبد الكريم، نهى، (2006). **المساءلة التربوية كمدخل لتقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة**. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس 26-27 نوفمبر)، الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين "الواقع والرؤى"، الجزء الثاني – دراسات بحثية: جامعة عين شمس، مصر: 441-512.

العتيبي، سعد مرزوق، (2005). **جوهر تمكين العاملين؛ إطار مفاهيمي**، ورقة عمل ضمن الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة 26-27، الخبر، تنظيم الشركة السعودية للكهرباء، السعودية.

العساف، حسين، (2006). **التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالإلتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية**. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمّان العربية، عمّان، الأردن.

العضايلة، محمد، (2001). **الشفافية ومكافحة الفساد، نحو شفافية أردنية**، ط1، مؤسسة الأرشيف العربي، عمّان.

عليان، عبد الله وجرار، أماني، (1997). الشفافية في الخدمة المدنية (مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية). ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس تطوير القدرة التنافسية في الأردن الجودة، الإنتاجية، الشفافية والمساءلة، **الجمعية العلمية الملكية**، عمان، الأردن، المجلد (2): 348-356.

عمايرة، عدنان، (2008). **الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم**. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، عمّان، الأردن.

العمري، بسام، (2002). آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية. **مجلة دراسات العلوم التربوية**، المجلد (29)، ع (2)، الجامعة الأردنية، الأردن: 308-333.

العمري، محمد، (2006). **المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بالتمكين الإداري بالتطبيق على جهاز عُمان السلطانية**. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.

العموش، باسم، (2001). السياسات الحكومية والشفافية، نحو شفافية أردنية، ط1، **مؤسسة الأرشيف العربي**، عمّان، الأردن.

غنيم، يوسف، (2007). العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند اعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح. **مجلة جامعة الأزهر**، مصر، 9 (2): 33-66.

القريوتي، محمد، (2009). **مفهوم الشفافية والمساءلة ودور الأجهزة العليا للرقابة.** استرجع بتاريخ 2012/11/6، http://www.jolba.com.ec/wp-content/plugins/index.htm

القريوتي، محمد، (2010). **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط4، عمّان، دار وائل للنشر والتوزيع.

أبو كريم، أحمد، (2005). **مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

اللوزي، موسى، (2002). **التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات**، ط1، عمان، دار وائل للنشر

مؤقت، فاطمة وآخرون، (2007). مساءلة العمل الأهلي الفلسطيني، دراسات تقييميه، ط1، **منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة – أمان**، القدس، فلسطين.

المجالي، آمال، (2010). **أثر المساءلة الإدارية في فاعلية الجامعات الرسمية الأردنية**، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الثالث للجامعات العربية-التحديات والآفاق 9-11 يناير، شرم الشيخ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

مخمير، عبد العزيز وجودة، عبد المحسن وخشبة، ناجي وعبد القادر، عبد القادر ومطاوع، سعد، (2000). **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، ورقة عمل مقدمة في المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوات ومؤتمرات: القاهرة، مصر.

المعهد العالمي لوحدة الأمة الإسلامية ومكتب التعاون الدولي والتبادل، (1429هـ). **توصيات مؤتمر التعليم العالي في العالم الإسلامي: تحديات وآفاق في الفترة الواقعة ما بين 16-17 ربيع الأول لعام 1429هـ**، الجامعة العالمية الإسلامية، كوالالمبور، ماليزيا.

المهدي، ياسر، (2007). تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية، **مجلة كلية التربية**، جامعة عين شمس، مصر، 2 (31): 9-56.

أبو النادي، مرام، (2001). **تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية "دراسة حالة"**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

النصير، دلال، (2008). الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين بكليات المعلمين، **رسالة التربية وعلم النفس**، (29): 59-72.

النعيمي، علي، (2003). **مدى مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في عملية صنع القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

هلال، محمد، (2010). **مهارات مقاومة ومواجهة الفساد: دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد**، مركز تطوير الأداء والتنمية: مصر الجديدة.

الهلالي، الهلالي الشربيني، (2009). دليل المصطلحات المستخدمة في الجودة والاعتماد الأكاديمي. **مجلة بحوث التربية النوعية**، 1 (13): 468-540.

هوفماستر، البرت، (2001). بناء ثقافة تنظيمية تقوم على النزاهة والشفافية والمساءلة، **مـؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية – منظـور اسـتراتيجي–**، ط1، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المراجع الاجنبية:

Block, P. (1987). **The Empoerment Manager: Positive Political Skills at Work**. San Francisico: Jossy- Bass.

Bodner, S. (2005). **Design and Empirical Analysis of Model of Empowering Leadership**. Unpublished Doctoral Dissertation of North Taxes, USA, UMI No: 3181034.

Breton, A et al. (2007). **The Economics of Transparency in Politics**. Braitain & USA: Ashgate Publishing Limited.

Comm, C. and Mathaisel, D. (2005). "A case study in applying Iean sustainability concepts to universities", **International Journal of Sustainability in Higher Education,** 6(2): 134-146.

Conger, M. (1989). The Leadership of Empowerment. **Academy of Management Executive**, 3 (1): 17 -24.

Drysadle, Dulce Scott. (2005). **Faculty Job Satisfaction: Retaining Faculty In the New Millennium**, Unpublished Doctoral Dissertation, Bozeman: Montana State University, USA, UMI No: 3161802.

Ehtherington, S. (2004). **Accountability and Transparency**. Voice of the Voluntary sector. www.ncvo-vol.org.uk.

Fung, et al. (2007). **Full Disclosure: The Perils and Promise of Transparency**, 1st edition, Britain: Cambridge University Press.

Henriques, A. (2007). **Corporate Truth: The Limits To Transparency**, Earthscan, 1st Edition, USA and Uk.

Jenks, D. (1992). **The Faculty Empowerment Concept at Cleveland Community College**. Unpublished Doctoral Dissertation, Shelby: University of South Carolina, NC, 4. SA. UMI, No: 9307949.

Klecker, B & Loadman, W. (1997). Defining and Measuring the Dimensions of Teacher Empowerment in Restructuring Public Schools. **Education**. 118 (3): 358-370.

Lambert, P. (2006). **Faculty Perceptions of Empowerment, Job Satisfaction and Commitment to Organization in Three Midwest Universities.** Unpublished Doctoral Dissertation, University of Missouri, USA, UMI No: 3242080.

Lighfoot, S. (1986). On Goodness of School: Themes of Empowerment. **Peabody Journal of Education**. 63 (3): 9-28.

Lim, Molly Mei-Ling. (2001). **Perceptions of Teacher Empowerment in a Turning Points School a Case Study of Teachers in a Middle School in New England**. Unpublished Doctoral Dissertation, Amherst: University of Massachusetts, Amherst, Boston, USA. UMI No: 3275775.

Longman English Dictionary. (2009). **The meaning of Transparency,** Pearson Education Limited, England.

Marks, H & Louis, K. S. (1999). Teacher Empowerment and the Capacity for Organizational Learning**. Educational Administration Quarterly**, 35 (5): p 751-781.

Menon, S. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach, **Applied Psychological International Review**, 50 (1): 153.

Mgbek, Darlington M. (2007). **Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy in Local Government Area of Umunneochi, Nigeria**, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Minneapolis, Walden University, USA. UMI No: 3258355.

Mountjoy, Mc, S. (2001). **Faculty Perceptions of Empowerment in Three Private Four-year Colleges.** Unpublished Doctoral Dissertation, University of Missouri, Columbia, Missoruri, USA. UMI No: 3013005.

Norman, Steven M. et al. (2001). **The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness**. Leadership Quarterly 21, University of Nebraska, United States, Elsevier.

Oliver, R. (2004). **What is Transparency**. USA. The McGraw- Hill Companies, Inc.

Pobol, A. (2008). Transparency of the Higher Education System in the Transformation Economy of Bekarus**, paper presented to conference held in November at the school of Business and Economics of the catholic university of Lisbon.** Portugal "Transparency, Information and Communication Technology Social Responsibility and A accountability in Business and Education: 235-259.

Rawlins, B, L. (2007). Measuring the Relationship between organizational Transparency and Employee Trust. **Public Relations Journal**. Vol 2, No 2: 79-103.

Sevensson, G. (2007). **Legal Requirements for Transparency in Appointments and Promotions in Swedish Higher Education Institutions**. **The International Journal of Public Sector Management**. Bradford. Vol 20 (2): 118.

Soranastaporn, S. (2001). **The Relation Between The Power Department Chairs and Faculty Conflict, Empowerment, and Compliance at Mahidol University in Thailand**. Unpublished Doctoral Dissertation, ILLINIS State University, USA. UMI No: 3064502.

Wu, Y & Short, P.M. (1996). The Relationship of Empowerment to Teacher Job Commitment and Job Satisfaction. **Journal of Instructional Psychology.** 1 (23): 85-89. ERIC No: EJ565093.

الملاحق

ملحق (أ)

الإستبانة بصورتها الأولية

جامعة اليرموك

كلية التربية

قسم الإدارة وأصول التربية

الدكتور/ة الفاضل/ة..

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "**الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية؛ العقبات والحلول**". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من جامعة اليرموك. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد أعدّت الباحثة استبانة تكونت من (45) فقرة، موزعة على قسمين هما: القسم الأول خاص بأبعاد الشفافية الإدارية، ويتمثل في أربعة أبعاد هي: (الشفافية المطلقة، المشاركة، المعلومات، المساءلة)، والقسم الثاني خاص بأبعاد التمكين الوظيفي، ويتمثل في أربعة أبعاد هي: (صنع القرار، النمو المهني، المكانة، الاستقلالية في الأداء)؛ وتمّ وضع سؤالين في نهاية الإستبانة، لذا ترجو الباحثة التكرم منكم قراءة فقرات أداة الدراسة، ولما تتمتعون به من خبرة وكفاءة ترجو الباحثة التكرم بقراءة فقرات أداة الدراسة، وإبداء ملاحظاتكم من حيث:

1. دقة الصياغة اللغوية للفقرات.
2. مدى مناسبة الفقرات للمجالات.
3. حذف الفقرات غير المناسبة لموضوع الدراسة.
4. إضافة الفقرات المناسبة لموضوع الدراسة.

البـــاحـــثة جمانه أحمد عبابنه

الرقم	نص الفقرات	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	ملاحظات
القسم الأول: أبعاد الشفافية الإدارية						
البعد الأول: الشفافية المطلقة						
1	ترغب إدارة الجامعة في معرفة كيفية تأثير قراراتها على منسوبيها.					
2	تقدم إدارة الجامعة لمنسوبيها المعلومات المفيدة لاتخاذ القرارات.					
3	تريد إدارة الجامعة أن تكون مسؤولة عن تصرفاتها أمام منسوبيها.					
4	ترغب إدارة الجامعة بأن يعرف منسوبوها بما تقوم به من أعمال وأسباب قيامها بتلك الأعمال.					
البعد الثاني: المشاركة						
5	تسعى إدارة الجامعة لمعرفة وجهات نظر منسوبيها حول جودة معلوماتها.					
6	تهتم إدارة الجامعة بمشاركة منسوبيها في تحديد المعلومات التي يحتاجونها.					
7	توفر إدارة الجامعة معلومات تفصيلية لمنسوبيها.					
8	تسهل إدارة الجامعة عملية الحصول على المعلومات التي يحتاجها منسوبوها.					
9	تطلب إدارة الجامعة آراء منسوبيها قبل اتخاذ قراراتها.					
10	تعطي إدارة الجامعة وقتًا كافيًا للتعرف على احتياجات منسوبيها.					
البعد الثالث: المعلومات						
11	تمنح إدارة الجامعة المعلومات التي يحتاج إليها منسوبوها في الوقت المناسب.					
12	تقدم إدارة الجامعة معلومات تمكن من مقارنة أدائها الحالي بالأداء السابق.					

الرقم	نص الفقرات	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	ملاحظات
13	تقدم إدارة الجامعة معلوماتها بشكل كامل.					
14	تقدم إدارة الجامعة معلومات يسهل فهمها على منسوبيها.					
15	تقدم إدارة الجامعة معلومات دقيقة لمنسوبيها.					
16	تقدم إدارة الجامعة معلومات يمكن الوثوق بها.					
	البعد الرابع: المساءلة					
17	تقدم إدارة الجامعة آلية واضحة للمساءلة الإدارية.					
18	تعلن إدارة الجامعة آليات المساءلة الإدارية لجميع منسوبيها.					
19	تسمح آليات المساءلة الإدارية في الجامعة بالمراجعة والمراقبة في أي وقت.					
20	تتم إجراءات المساءلة الإدارية في الجامعة بنزاهة.					
21	تركز آليات المساءلة الإدارية على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين.					
القسم الثاني: أبعاد التمكين الوظيفي						
	البعد الأول: صنع القرار					
22	يشارك عضو هيئة التدريس في وضع أنظمة ولوائح القسم.					
23	يشارك عضو هيئة التدريس في وضع رؤية للقسم والكلية.					
24	يشارك عضو هيئة التدريس في وضع آليات تنفيذ خطط القسم.					
25	يُؤخذ رأي عضو هيئة التدريس بعين الاعتبار عند المشاركة في صنع القرار.					
26	يشارك عضو هيئة التدريس في وضع خطط أنشطة التعليم والبرامج الجديدة في قسمه.					

الرقم	نص الفقرات	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	ملاحظات
27	يشارك عضو هيئة التدريس في اختيار أعضاء هيئة التدريس الجدد لقسمه.					
28	يشارك عضو هيئة التدريس في وضع (صياغة) ميزانية القسم والكلية.					
	البعد الثاني: النمو المهني					
29	يُعامل عضو هيئة التدريس على أنه محترف في مجال تخصصه.					
30	يُتاح لعضو هيئة التدريس الفرصة للنمو والتطور المهني.					
31	يُتاح لعضو هيئة التدريس فرص التعاون العلمي مع أعضاء هيئة التدريس في القسم وخارجه.					
32	يوفر القسم لعضو هيئة التدريس قاعدة علمية قوية في مجال تخصصه.					
33	يُتاح لعضو هيئة التدريس إمكانية المشاركة في المؤتمرات العلمية المحلية والدولية.					
34	يعمل عضو هيئة التدريس في بيئة محققة لمتطلباته المهنية.					
35	يوفر القسم لعضو هيئة التدريس فرص الإطّلاع على كل ما هو جديد في تخصصه.					
36	يُتاح لعضو هيئة التدريس فرص تدريب ملائمة لاحتياجاته الفعلية.					
37	يُتاح لعضو هيئة التدريس إمكانية المشاركة في المؤتمرات العلمية الدولية.					
	البعد الثالث: المكانة					
38	يُنمّي القسم لعضو هيئة التدريس الثقة بنفسه والشعور بالفخر.					
39	يُشعر القسم عضو هيئة التدريس بمدى فعاليته في أداء عمله.					

الرقم	نص الفقرات	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	ملاحظات
40	يحصل عضو هيئة التدريس على الدعم والتقدير والاحترام من رؤسائه وزملائه وطلابه.					
41	يحقق العمل في الجامعة لعضو هيئة التدريس مكانة اجتماعية بين الآخرين كون آرائه محل تقديرهم.					
42	يُقدّر القسم إتقان عضو هيئة التدريس لكل ما يُسند له من مهام.					
	البعد الرابع: الاستقلالية في الأداء					
43	يملك عضو هيئة التدريس حرية اختيار طرق التدريس التي يراها ملائمة.					
44	يملك عضو هيئة التدريس حرية توزيع درجات المقرر الذي يقوم بتدريسه.					
45	يستطيع عضو هيئة التدريس تحديد ساعات العمل المناسبة لاحتياجات العمل واحتياجاته.					
46	يملك عضو هيئة التدريس حرية اتخاذ القرار بشأن نوعية ما يُعلمه من مقررات دراسية.					
47	يتخذ عضو هيئة التدريس القرارات بشأن المنهج.					
48	يملك عضو هيئة التدريس حرية تدريس أي موضوع يختاره.					

أرجو التكرم بالإجابة عن السؤالين الآتيين:

السؤال الأول: برأيك ما العقبات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية؟

السؤال الثاني: برأيك ما الحلول المقترحة لتطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية

ملحق (ب)
أسماء محكمي الأداة

الرقم	الإسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د محمد الخوالدة	أصول التربية	جامعة اليرموك
2	د. خليفة أبو عاشور	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
3	أ.د هاني الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
4	أ.د أنمار الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
5	د. بسام العمري	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
6	د. عبدالمهدي الجراح	المناهج والتدريس	الجامعة الأردنية
7	د. محمد الزبون	أصول التربية	الجامعة الأردنية
8	د. أمية باكير	المناهج والتدريس	الجامعة الأردنية
9	د. محمد أمين القضاة	أصول التربية	الجامعة الأردنية
10	د. تيسير السعيدين	لغة عربية	وزارة التربية والتعليم

ملحق (ج)

الإستبانة بصورتها النهائية

جامعة اليرموك

كلية التربية

قسم الإدارة وأصول التربية

الدكتور/ة الفاضل/ة.......................................

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "**الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية؛ العقبات والحلول**". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من جامعة اليرموك. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد أعدّت الباحثة استبانة تكونت من (45) فقرة، موزعة على قسمين هما: القسم الأول خاص بأبعاد الشفافية الإدارية، ويتمثل في أربعة أبعاد هي: (الشفافية المطلقة، المشاركة، المعلومات، المساءلة)، والقسم الثاني خاص بأبعاد التمكين الوظيفي، ويتمثل في أربعة أبعاد هي: (صنع القرار، النمو المهني، المكانة، الاستقلالية في الأداء)؛ وتمّ وضع سؤالين في نهاية الإستبانة، لذا ترجو الباحثة التكرم منكم قراءة فقرات أداة الدراسة، ووضع إشارة(x) مقابل كل عبارة بما يناسبها من التدريج الخماسي(كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). علماً بأنّ البيانات ستعامل بسرية تامة، ولأغراض البحث العلمي فقط.

وأقبلو فائق الإحترام

الباحثة

جمانه عبابنه

يرجى وضع إشارة (×) في المربع المناسب:

المعلومات الشخصية:

1. **الجنس:** ☐ **ذكر** ☐ **أنثى**
2. **الخبرة:** ☐ **أقل من 6 سنوات** ☐ **6 – أقل من 10 سنوات** ☐ **10 سنوات فأكثر**
3. **نوع الجامعة:** ☐ **حكومية** ☐ **خاصة**
4. **الرتبة الأكاديمية:** ☐ **أستاذ** ☐ **أستاذ مشارك** ☐ **أستاذ مساعد**

الرقم	نص الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
القسم الأول: أبعاد الشفافية الإدارية						
البعد الأول: الشفافية المطلقة						
1	ترغب إدارة الجامعة في معرفة كيفية تأثير قراراتها على أعضاء هيئة التدريس.					
2	تقدم إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.					
3	تريد إدارة الجامعة أن تكون مسؤولة عن تصرفاتها أمام أعضاء هيئة التدريس.					
4	ترغب إدارة الجامعة بأن يعرف أعضاء هيئة التدريس بما تقوم به من أعمال وأسباب قيامها بتلك الأعمال.					
البعد الثاني: المشاركة						
5	تسعى إدارة الجامعة لمعرفة وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول جودة معلوماتها.					
6	تهتم إدارة الجامعة بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في تحديد المعلومات التي يحتاجونها.					
7	توفر إدارة الجامعة معلومات تفصيلية لأعضاء هيئة التدريس.					

الرقم	نص الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
8	تسهل إدارة الجامعة عملية الحصول على المعلومات التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس.					
9	تطلب إدارة الجامعة آراء أعضاء هيئة التدريس قبل اتخاذ قراراتها.					
10	تعطي إدارة الجامعة وقتًا كافيًا لتعرف أعضاء هيئة التدريس احتياجاتهم.					
	البعد الثالث: المعلومات					
11	تمنح إدارة الجامعة المعلومات التي يحتاج إليها أعضاء هيئة التدريس في الوقت المناسب.					
12	تقدم إدارة الجامعة معلومات تمكن أعضاء هيئة التدريس من مقارنة أدائها الحالي بالأداء السابق.					
13	تقدم إدارة الجامعة معلومات يسهل فهمها على أعضاء هيئة التدريس.					
14	تقدم إدارة الجامعة معلومات دقيقة وموثوقة لأعضاء هيئة التدريس.					
	البعد الرابع: المساءلة					
15	تقدم إدارة الجامعة آلية واضحة للمساءلة الإدارية.					
16	تعلن إدارة الجامعة آليات المساءلة الإدارية لجميع أعضاء هيئة التدريس.					
17	تسمح آليات المساءلة الإدارية في الجامعة بالمراجعة والمراقبة في أي وقت.					
18	تتم إجراءات المساءلة الإدارية في الجامعة بنزاهة.					
19	تركز آليات المساءلة الإدارية على تعزيز المسؤولية في نفوس أعضاء هيئة التدريس.					
القسم الثاني: أبعاد التمكين الوظيفي						
	البعد الأول: صنع القرار					
20	يشارك عضو هيئة التدريس في وضع وصياغة أنظمة ولوائح القسم.					

الرقم	نص الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
21	يشارك عضو هيئة التدريس في وضع رؤية للقسم والكلية.					
22	يشارك عضو هيئة التدريس في وضع آليات تنفيذ خطط القسم.					
23	يُؤخذ رأي عضو هيئة التدريس بعين الاعتبار عند المشاركة في صنع القرار.					
24	يشارك عضو هيئة التدريس في وضع خطط أنشطة التعليم والبرامج الجديدة في قسمه.					
25	يشارك عضو هيئة التدريس في اختيار أعضاء هيئة التدريس الجدد لقسمه.					
26	يشارك عضو هيئة التدريس في وضع الميزانية في (القسم والكلية).					
	البعد الثاني: النمو المهني					
27	يُعامل عضو هيئة التدريس على أنه محترف في مجال تخصصه.					
28	يُتاح لعضو هيئة التدريس الفرصة للنمو والتطور المهني.					
29	يُتاح لعضو هيئة التدريس فرص التعاون العلمي مع أعضاء هيئة التدريس في داخل القسم وخارجه.					
30	يوفر القسم لعضو هيئة التدريس قاعدة علمية قوية في مجال تخصصه.					
31	يُتاح لعضو هيئة التدريس إمكانية المشاركة في المؤتمرات العلمية المحلية والدولية.					
32	يعمل عضو هيئة التدريس في بيئة محققة لمتطلباته المهنية.					
33	يوفر القسم لعضو هيئة التدريس فرص الإطّلاع على كل ما هو جديد في تخصصه.					
34	يُتاح لعضو هيئة التدريس فرص تدريب ملائمة لاحتياجاته الفعلية.					
	البعد الثالث: المكانة					
35	يعزز القسم لعضو هيئة التدريس الثقة بنفسه والشعور بالفخر.					

الرقم	نص الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
36	يُشعر القسم عضو هيئة التدريس بمدى فعاليته في أداء عمله.					
37	يحصل عضو هيئة التدريس على (الدعم والتقدير والاحترام) من الرؤساء والزملاء والطلبة.					
38	يحقق العمل في الجامعة لعضو هيئة التدريس مكانة اجتماعية بين الآخرين.					
39	يُقدّر القسم إتقان عضو هيئة التدريس لكل ما يُسند له من مهام.					
	البعد الرابع: الاستقلالية في الأداء					
40	يملك عضو هيئة التدريس حرية اختيار طرق التدريس التي يراها ملائمة.					
41	يملك عضو هيئة التدريس حرية توزيع درجات المقرر الذي يقوم بتدريسه.					
42	يستطيع عضو هيئة التدريس تحديد ساعات العمل المناسبة لاحتياجات العمل واحتياجاته.					
43	يملك عضو هيئة التدريس حرية اتخاذ القرار بشأن مفردات ما يُعلمه من مقررات دراسية.					
44	يتخذ عضو هيئة التدريس القرارات بشأن المنهج.					
45	يملك عضو هيئة التدريس حرية تدريس أي موضوع يختاره.					

أرجو التكرم بالإجابة عن السؤالين الآتيين:

السؤال الأول: برأيك ما العقبات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية؟

السؤال الثاني: برأيك ما الحلول المقترحة لتطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية؟

ملحق (د)

كتب تسهيل المهمة

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ك ت/١٠٧/ ١٨/ ١٥٦٣
التاريخ: ٢٨ /ذو الحجة / ١٤٣٣
الموافق: ١٣ /تشرين الثاني/ ٢٠١٢

جامعة اليرموك - رئاسة الجامعة
الشؤون الموارد
١٨ تشرين ثاني ٢٠١٢
الرقم التسلسل: ١٢٨٣٦
رقم الملف:

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة حماله احمد عبابنه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الطالبة جماله احمد عبابنه ورقمها الجامعي (٢٠٠٩٢١٠٠٩٠)، بدراسة بعنوان "الشفافية الادارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، العقبات والحلول"؛ وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك معرفة أعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتطبيق أداة الدراسة (الاستبانه) المرفقة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل خصاونة

جامعة اليرموك
دائرة الموارد البشرية
٢٢ تشرين ثاني ٢٠١٢
الرقم: ٥٤١٦
حول الى:

اربد – الأردن
تلفون: ٧٢١١١١١ – ٢ – ٩٦٢ +
فاكس: ٧٢١١١٩٩-٢-٩٦٢ +
Tel: + 962 - 2 - 721111 Fax: + 962 - 2-7211199 Irbid - Jordan E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

جامعة اليرموك

YARMOUK UNIVERSITY

ك ت/١٠٧/ ١٨/ ١٢٦٣

مذكرة داخلية

من: أ.د. عميد كلية التربية التوقيع:

إلــى: الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة التاريخ: /٢٠١٢/١١

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم **الطالبة جمانه احمد عبابنه** ورقمها الجامعي (٢٠٠٩٢١٠٠٩٠)، بدراسة بعنوان **"الشفافية الادارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، العقبات والحلول "**؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك معرفة أعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتطبيق أداة الدراسة (الاستبانه) المرفقة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات التالية: العلوم والتكنولوجيا، اربد الأهلية. جدارا.

أرجو التكرم بمخاطبة رؤساء الجامعات ، لتسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

الرقم: /١٠٧/ ٠٠٢٩٨٢

التاريخ: ٥/ذو الحجة / ١٤٣٣ هـ

الموافق: ١٩/ تشرين الثاني/ ٢٠١٢ م

دائرة رئاسة الجامعة

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة جدارا الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة جمانه احمد عبابنه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم **الطالبة جمانه احمد عبابنه** ورقمها الجامعي (٢٠٠٩٢١٠٠٩٠)، بدراسة بعنوان **"الشفافية الادارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، العقبات والحلول "**، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك معرفة أعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتطبيق أداة الدراسة (الاستبانه) المرفقة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعتكم الموقره.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

شاكراً لكم حسن تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

جامعة جدارا
٢١ تشرين الثاني ٢٠١٢
الوارد ٢١٩٩
الرقم ٦/١/...

١١/٢١

تلفون: ٩٦٢-٢-٧٢١١١١١ فاكس: ٩٦٢-٢-٧٢٧٤٧٢٥ اربد- الأردن

Tel:962-2-7211111 Fax:962-2-7274725 Irbid-Jordan Email:yarmouk@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

1

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

الرقم: ر أ/١٠٧/١٢٧٠
التاريخ: ٢٩/ذو الحجة / ١٤٣٣ هـ
الموافق: ١٤ تشرين الثاني/ ٢٠١٢ م

دائرة رئاسة الجامعة

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة اربد الأهلية الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة جمانه احمد عبابنه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم **الطالبة جمانه احمد عبابنه** ورقمها الجامعي (٢٠٠٩٢١٠٠٩٠)، بدراسة بعنوان **"الشفافية الادارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، العقبات والحلول "**؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك معرفة أعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتطبيق أداة الدراسة (الاستبانه) المرفقة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعتكم الموقره.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

شاكراً لكم حسن تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/ رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

تلفون: ٩٦٢-٢-٧٢١١١١١ فاكس: ٩٦٢-٢-٧٢٧٤٧٢٥ اربد- الأردن
Tel:962-2-7211111 Fax:962-2-7274725 Irbid-Jordan Email:yarmouk@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

Abstract

Ababneh, Jumana Ahmad. Administrative Transparency and it's Relation with Professional Empowerment Among Faculty Members at Jordanian Universities: Obstacles and Solutions. PhD Thesis, Yarmouk University, Faculty of Education, 2013. (Supervisor. Prof. Adnan Badri Al-Ibrahim; Supervisor President and Dr. Intesar Ghazi Mustafa; Supervisor Participants).

The study was aimed to identify the degree of administrative transparency from the point of view of faculty members in Jordanian universities, and the reflection of the level of their career impowermentm, and the obstacles facing the application of administrative transparency and functional relationship of empowerment in Jordanian universities, and the suggested solutions. The study population consisted of all faculty members in Jordanian universities surveyed: (Yarmouk University, and Jordanian University of Science and Technology, and Irbid national university, and Jadara University), totaling (1745), and was selected as a stratified random sample of the population of the study amounted to (385) individual, anda questionaire was developed after confiring it's sincerity and persistency. The study found the following results:

1. Application of administrative transparency in Jordanian universities from the point of view of faculty members came moderately in all its dimensions.
2. Job empowerment among faculty members in Jordanian universities from the point of view of faculty members came as (Autonomy in performance), and (standing) a high degree, While (professional growth)

and (decision-making) came moderately. While the dimensions of empowerment career as a whole got am eduim degree.

3. A statistically significant positive relationship between the degree of application of administrative transparency and level of career empowerment in Jordanian universities from the point of view of faculty members.
4. The main obstacles facing the implementation of administrative transparency and career empowerment in Jordanian universities are: cronyism, nepotism and bias in the selection and recruitment, hiring, weak oversight, accountability and anti-corruption law, administrative red tape and complexity of procedures and administrative corruption.

According to the results of the study; researcher presented a number of recommendations including: activating the application of administrative transparency in Jordanian universities, and increasing empowerment career for faculty members (independence in performance) and (standing), and activation of accountability and give greater powers for regulators and offices inspection, and application meritocracy and impartiality in the selection, recruitment and promotions, and away from the cronyism and nepotism.

Keywords: Administrative Transparency, Professional Empowerment, Faculty Members.